

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahvamajanduse Instituut

Tõnis Tänav

**Inkubaatorites pakutavate teenuste vastavus alustavale
ettevõtjale Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse
näitel**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Vanemteadur Kadri Ukrainski

Tartu 2012

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Inkubaatori tegevuse raamistik	6
1.1 Inkubaatorite mõiste, liigitus ja uurimise alused.....	6
1.2 Inkubaatori edukus ja selle seos teenusteportfelliga	20
2. Inkubaatorites pakutavate teenuste vastavus ettevõtjate vajadustele	27
2.1 Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskus	27
2.2 Inkubaatoris pakutavate teenuste vastavus ettevõtjate vajadustele	34
Kokkuvõte	46
Viidatud allikad.....	51
Lisad.....	55
Lisa 1. Inkubaatorijuhi intervjuu vastustega.	55
Lisa 2. Küsimustik ettevõtjatele.	57
Lisa 3. Intervjueeritavad.....	59
Lisa 4. Intervjuude vastuste lühikokkuvõte.	60
Summary	62

SISSEJUHATUS

Ettevõtete panust majandusse ei vaidlusta ilmselt keegi. Paljude poliitikate loomisel lähtutakse ideest, kuidas pakkuda mugavamat ja paremat võimalust inimestele alustada ettevõtlusega. Üheks variandiks on äriinkubaator.

Inkubaatorite populaarsus on maailmas ja Eestis järjepidevalt suurenenud. Tehakse lühiajalisi ideede genereerimiseks mõeldud inkubaatoreid, kui ka rajatakse avaliku sektori rahastamisel hooneid, kus värsked ettevõtjad (inkubandid) saavad alustada oma tuleviku vormimist.

Eestis puudub antud hetkel inkubaatoreid käsitlev kirjandus ning reaalselt kasutatav süsteem inkubaatorite tegevuse mõõtmiseks. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium innovatsiooniuringute raames on tellinud ainult ühe riikliku analüüsi Eesti inkubaatoritest (Rouwmaat 2003). Inkubaatorite tähtsus Eestis ettevõtluse arendamisel vajab süsteemsemat ülevaadet ning uurimist.

Antud töö eesmärgiks on hinnata inkubaatorites pakutavate teenuste vastavust inkubantide vajadustele Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse näitel.

Selle eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- 1) defineerida inkubaatori mõiste, tüpoloogia ja edutegurid;
- 2) kirjeldada inkubaatorites pakutavat teenusteportfelli;
- 3) uurida Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse inkubaatori tegevuse taset kriitiliste edutegurite alusel;
- 4) analüüsida Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuses inkubatsiooniprotsessi lõpetanud ettevõtjate arvamust inkubaatorites pakutavate teenuste olulisuse kohta alustavatele ettevõtjatele;

Nende ülesannete täitmisega üritatakse luua tervikpilt ettevõtjate vajaduste kohta inkubaatoris, mida võiksid hiljem inkubaatorijuhid kasutada enda tegevuse planeerimisel ja teenusteportfelli loomisel.

Ülesannete täitmiseks on töö jagatud kahte peatükki.

Esimene peatükk on jagatud kahte alapeatükki. Neist esimene selgitab lahti inkubaatori mõiste, teoretiseerib inkubaatorite liigituse üle, selgitab varasemaid uurimusi ning pakub välja raamistiku inkubaatori jaoks vajalikest kriitilistest eduteguritest. Teine alapeatükk kirjeldab teooria baasil lahti võimaliku teenusteportfelli, mida inkubaator peaks pakkuma, et vastata paremini inkubantide vajadustele.

Teine peatükk on samuti jagatud kahte alapeatükki. Esimeses alapeatükis tuuakse Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskusest ülevaade ning endise juhi¹ hinnang inkubaatori kriitiliste edutegurite praeguse seisu kohta. Teises alapeatükis selgitatakse endiste inkubantidega läbi viidud intervjuude põhjal välja inkubaatoris pakutavate teenuste olulisus alustava ettevõtja jaoks ning analüüsitakse Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuses reaalselt kasutatud teenuste hulka.

Nende kahe peatüki abil selgitatakse välja inkubaatoris pakutavate teenuste vastavus inkubantide vajadustele ning tulemuste alusel tuuakse välja soovitused inkubaatorile teenuste arendamiseks.

Kõik empiirilised andmed on esmased ning saadud autori poolt läbi viidud intervjuude teel. Andmete analüüsiks on kasutatud juhtumianalüüsi meetodit. Selleks, et kirjeldada Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskust ja tegevust, on läbi viidud intervjuu endise inkubaatorijuhi Tiit Urvaga. Inkubaatorijuht andis inkubaatori eduteguritele hinnangu viie palli skaalas ning vastas täpsustavatele küsimustele. Nende tulemuste põhjal saab analüüsida inkubaatori tegevuse edukust vastavalt inkubaatorijuhi nägemusele. Lisaks on läbi viidud küsitlus viie endise ettevõtja hulgas, kes on olnud inkubaatoris inkubandid. Endised inkubandid vastasid ankeedile, kus nad hindasid teoorias välja toodud teenuste olulisust alustavale ettevõtjale ning märkisid ära, kas nad sellist teenust

¹ Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse juht Tiit Urva lahkus inkubaatorijuhi kohalt töö valmimise ajal.

ise kasutanud on. Peale ankeedi täitmise, vastasid ettevõtjad täpsustavatele küsimustele ettevõtte tegevuse kohta.

Nende andmete põhjal saab analüüsida terviklikku juhtumit, kus inkubaatori enda hinnang oma tähtsamate teguritele saab vastavusse viia inkubantide vajadustele ettevõtluse algusteel. Analüüsi tulemusena saab selgitada Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse teenuste vastavust oma inkubantide vajadustele ja kaardistada ära olulised teenused alustavale ettevõtjale inkubaatorites.

1. INKUBAATORI TEGEVUSE RAAMISTIK

1.1 Inkubaatorite mõiste, liigitus ja uurimise alused

Inkubaatori mõiste üle teoretiseerides jäävad erinevat autorid oma teadusartiklites isiklike vaatenurkade juurde. Ühese definitsiooni puudumine, mida tähendab inkubaator, raskendab erinevate teadustööde omavahelist võrdlust. Teoreetiliste tööde puhul on tihti korduvaks probleemiks, et teaduspark või inkubaator võib olla niihästi väike organisatsioon või hoopis mingi suur vormitu ilma kindla organisatsioonita piirkond (Phan *et al.* 2005: 168). Selline puudujääk kirjanduses loob mitmeid murettekitavaid küsimusi kuidas käsitleda, mõõta ja võrrelda inkubaatoreid. Käesolevas töös antakse järgemööda ülevaade, kuhu on jõutud inkubaatorite defineerimisega tänapäeval, milliseid kriteeriume saab kasutada nende uurimiseks ja mõõtmiseks ning mis on jätkuvalt analüüsimise puhul probleemideks. Võrreldes inkubaatorite algusajaga on muutunud ettevõtjate vajadused ning seetõttu areneb ja täiustub inkubaatorite definitsioon järjepidevalt.

Kõigepealt tuleb aru saada, mida kujutab endast inkubaator, mis teenuseid seal pakutakse ning kellele ta mõeldud on. Hackett ja Dilts (2004a) tegid süsteemse ülevaate inkubaatoreid puudutavast kirjandusest ja pakkusid enda poolt välja definitsiooni, et inkubaator on jagatud kontoriruumidega asutus, mis otsib võimalust pakkuda inkubeeritavatele strateegilist, lisandväärtusega süstemaatilist sekkumist järelvaatamise ning ärilise nõustamise näol. Selline ülevaatamine kontrollib ja ühendab ressursse eesmärgiga arendada edukaid alustavaid ettevõtteid ning pakub inkubeeritavatele võimaluse hoida kulutusi minimaalsetena (Hackett 2004a: 57). Lisaks rõhutatakse, et inkubaator ei ole lihtsalt jagatud kontoriruum või strateegiline eesmärk vaid võrgustik, mis ühendab isikuid ja organisatsioone, alustades inkubaatori tegevjuhist ja töötajatest, nõustajatest, ülikoolide teaduritest, erinevatest teenusepakkujatest, investoritest, vabatahtlikest ning lõpetades inkubeeritavate ettevõtete töölistest (Hackett 2004a: 57).

Oma töös kasutasid nad 24 teise autori inkubaatori mõiste määratlust, et välja tuua kõige tähtsamad ühisosad.

Selle definitsiooni ja muude kirjanduslike allikate põhjal saab välja tuua neli põhilist tingimust, mida on inkubaatorite puhul enim oluliseks peetud (Bergek 2008: 21):

- jagatud kontoriruumid;
- ühised tugiteenused kulude kokkuhoiuks;
- professionaalsed nõustamisteenused;
- suhtlemisvõrgustiku loomine, sisemiselt ja väliselt;

Kui inkubaatorite üle teoretiseeriv kirjandus esialgu uuris ühiste ruumide kasutamise eeliseid ja kinnisvara arendamise võimalust, siis nüüd on uurimissuunad järjest enam läinud erinevate tugiteenuste pakkumise mõjude analüüsimiseks. Seda seetõttu, et kui tugiteenuseid ei ole, saab võrrelda inkubaatorit pigem hotelliga (Bergek 2008: 21). Kuid need neli välja toodud tingimust ei loo veel mingit kindlat eristust inkubaatori ja teaduspargi vahel.

Antud töö kontekstis lähtutakse eeldusest, et teaduspark on asutus, kus tehakse alusuuringuid. Tehnoloogilistes innovatsioonikeskustes rakendatakse alusuuringuid ja tuuakse neid turule. Inkubaatorites võib neid mõlemaid ette tulla, kuid rõhk on uute ettevõtete loomisel ja arendamisel (Hackett 2004a: 75). Seega eeldame, et inkubaatorid tegelevad ettevõtetega, mille ideed on alles algusjärgus ja neil aidatakse kasvada jätkusuutlikeks ettevõteteks (Bergerek 2008: 21). Selline eristamine on vajalik eelkõige tekitamaks ühist arusaama, mida nende asutuste all saab käsitleda. Samas on näha tendentsi, et teaduspargid ja inkubaatorid tegutsevad käsikäes, ühes hoonetekompleksis.

Ent ei saa jääda ainult teoreetilisele tasemele, kus ettevõtte on mingi abstraktsioon. Selleks, et inkubaatorid üldse saaksid aidata alustavaid ettevõtteid, peab olema ettevõtjaid. Inimesi, kellel on soov ja tahe hakata tegema millegi uudsega. Inkubaatorid peavad pakkuma oma teenust inimestele, kes soovivad osaleda ettevõtlusprotsessis elik kellel on idee uute toodete loomiseks, sisemine tahe hakata sellega tegelema, oskus koguda vajalikud ressursid (informatsioon, raha ja inimesed), tahe luua ettevõtte ning kõige lõpuks arendada see jätkusuutlikuks (Peters *et al.* 2004: 83-84). Inkubaatoritel

võib olla suur roll aitamaks kokku koguda ressursse ja pakkuda lahendusi ületamaks turutõrkeid (*ibid.*: 84).

Kõige vanemaks inkubaatoriks loetakse 1959 aastal rajatud Batavia tööstuskeskust New Yorgis, kus elanikud pärast kohaliku suurtööandja tehase sulgemist hakkasid samas mahajäetud tehasehoones pakkuma rendipindasid väikeettevõtetele (Lewis 2001: 7). Seisuga 2006 loetleb National Business Incubator Association (NBIA), et Põhja-Ameerikas on üle 1400 äriinkubaatori. Üle maailma on nende hinnangul inkubaatoreid umbes 7000 (NBIA 2012). Ilmselt on leitud, et selline viis anda eeliseid turutõkete ületamiseks alustavatele ettevõtetele on kasulik ühiskonnale.

Üks esimesi katseid klassifitseerida inkubaatoreid oma tegevuse järgi tuli aastal 1990. Liigitamise aluseks said inkubaatori mõjukamad huvigrupid. Sellise liigituse üks äärmus on, et inkubaator ise on kinnisvara arendamise ettevõtte ning teine äärmus, et inkubaatori põhirõhk läheb inkubeeritud ettevõtetele (Allen 1990: 64).

Alleni ja McCluskey arendasid välja nelja tüüpi inkubaatori klassifikatsiooni, mis lähtub inkubaatoritest omanike eesmärkidest (Allen 1990: 65). Selline liigitus toetub mõningal määral veidi vanemale tööle Oliver Brooksi poolt (Hackett 2004a: 60). Kuigi seda ei ole otseselt välja toodud originaaltöös, on näha palju sarnasusi. Brooks jagas inkubaatorid kahte tüüpi vastavalt inkubaatorite eesmärgile, asutuse omadustele, omanike organisatsiooni eesmärgile ja tööstusharudele, mida teenindatakse (Brooks 1986: 27). Järgnevas tabelis 1.1. on välja toodud Alleni ja McCluskey poolt välja töötatud liigitus ning Brooksi tüpoloogia.

Tabel 1.1. Alleni ja McCluskey kontiinum ning Brooksi liigitus.

	Tüüp	Pea-eesmärk	Kõrval-eesmärk
Allen ja McCluskey	kasumit maksimeeriv kinnisvara arendamise inkubaator	kinnisvara väärtuse tõstmine; müüa firmasiseseid teenuseid inkubeeritavatele	luua võimalus tehnoloogia ülekandmiseks; luua investeringuvõimalusi
	mittetulundus kinnisvara arendamise inkubaator	tööde loomine; ettevõtluse potentsiaali arendamine	luua jätkusuutlik sissetulek organisatsioonile; mitmekesistada kohalikku majandust; toetada maksutuluseid; täiendada juba olemasolevaid programme; kasutada ära tühjana seisvaid hooneid
	akadeemiline inkubaator	ülikooli teadustöö - erasektori ühendamise; tuua turule ülikooli teadustööd	parendada teenuseid; kasutada ära investeerimispotentsiaali; luua ühendus institutsiooni ja kogukonna vahel
	kasumit-maksimeeriv kapitali arendamise inkubaator	investeerimispotentsiaali ära kasutamine	toodete arendamine
Brooks	kinnisvara inkubaator	ära kasutada tühjana seisvaid hooneid; kinnisvara arendamine	
	majanduskasvu inkubaatorid	julgustada ja arendada tööstusharusid; arendada ettevõtjaid kohalikku kogukonda	teadus- ja arendustöö

Allikas: Autori koostatud. Allen 1990; Brooks 1986

Organisatsioonilise struktuuri ja eesmärgi poolest on võimalik liigitada inkubaatoreid ka teistmoodi. Võttes samamoodi aluseks organisatsioonilise struktuuri ning varasema kirjanduse, saab jagada inkubaatoreid viieks põhiliseks tüübiks (Lewis 2001: 10):

- majandusarengut edendavad ettevõtted,
- akadeemilised institutsioonid,
- kasumit maksimeerivad ettevõtted,
- mittetulundusühingud,

- avalik-õiguslikud ettevõtted,

Kuid üldjuhul on inkubaatoril rohkem kui üks omanik ning organisatsioonilise struktuuri mõttes on tegemist hübriidiga erinevatest tüüpidest (Lewis 2001: 10).

Võrreldes tabelis 1.1. välja toodud liigitusi Lewise poolt pakututele, siis on näha, et tegelikult suurt edasiminekut ei ole toimunud. Omanike õigusliku staatuse või huvide järgi analüüsides saab eristada, mis tüüpi inkubaatorid on edukamad. Kõige populaarsemad on kohalike omavalitsuste finantseeritud mittetulunduslikud inkubaatorid, seejärel akadeemilised inkubaatorid (Lewis 2001: 10).

Alates Brooksi lähenemisest käib põhiline eristamine kohaliku majanduskeskkonna ning kinnisvara arendamise vahel. Selline liigitamine näitab selgelt, kas inkubaator tegutseb omanike huvides kasumi maksimeerimise nimel, seda siis läbi investeerimisvõimaluste või kinnisvara arenduse läbi, või üritatakse mittetulundusühingutena suurendada kohaliku kogukonna majanduslikku potentsiaali, luues terviklikke ettevõtteid, kes loovad kogukonda töökohti juurde. Viimane muidugi ei välista võimalust investeringutepotentsiaali ära kasutamiseks. Kuid sellised käsitlused ei võta arvesse inkubeeritavate ettevõtete enda huve, mis peaks olema ellujäämine ning arenemine ja lõpuks omanikele tulu toomine (Hackett 2004a: 60).

Üks võimalus inkubaatoreid liigitada on nende enda eesmärkide kaudu. Rudy Aernoudt (2004) jagas inkubaatorid viide kategooriasse sõltuvalt sellest, mis lõhet nad vähendada üritavad kogukonnas. Selline liigitus on lähedasem majandusliku reaalsusega, kui omanike huvide kaudu liigitamine (Aernoudt 2004: 128). Tabelis 1.2. on kokkuvõtvalt välja toodud inkubaatorite liigitus tema tegutsemissuuna järgi.

Tabel 1.2. Inkubaatorite liigitus tegevuse järgi.

	Tegevuse motivaator	Peaesmärk	Kõrvaleesmärk	Seotud sektorid
Segu- inkubaator	majandus- lõhe	luua ettevõtteid	töökohtade loomine	kõik sektorid
Majandus- arengu inkubaator	regionaalne lõhe	piirkonna majandus- areng	ettevõtete loomine	kõik sektorid
Tehnoloogia inkubaator	ettevõtlus- lõhe	toetada ettevõtlust	innovatsiooni suurendamine, tehnoloogiaettevõtete loomine	rõhk tehnoloogial: IT, biotehnoloogia, inseneriteadused jne
Sotsiaalne inkubaator	sotsiaalne lõhe	sotsiaalse ettevõtluse toetamine	töökohtade loomine	mittetulundussektor
Alus- uuringute inkubaator	uurimislõhe	alusuuringud	<i>spin-off</i> ettevõtted	kõrgtehnoloogia sektor

Allikas: Aernoudt 2004: 128

Tabelis 1.2. esitletud inkubaatorite tüüpidest esimesed kolm on traditsioonilised ning viimased kaks väga spetsiifilise tegevusvaldkonnaga (Aernoudt 2004: 128).

Peale siin töös välja toodud inkubaatorite tüpoloogiate, on olemas veel erinevaid liigitusi (Barbero *et al.* 2012: 3). Tüpoloogiad baseeruvad näiteks strateegiliste eesmärkide, avaliku- ja erasektori vajaduste, sektori, turu, ideede, tuluallikate, tehnoloogia allikate, tehnoloogiliste lahenduse, teenuste, institutsionaalse missiooni, asukoha, konkurentsijõudude kaudu. Antud töö kontekstis ning eesmärkidest lähtuvalt ei ole siin ülevaadet kõikidest teoreetilistest inkubaatorite liigitustest. Välja toodud kaks suunda on kõige olulisemad hilisemaks empiiria analüüsimiseks.

Kui inkubaatori ja inkubatsiooniprotsessi mõiste oli edenenud, siis üha enam tekkis arusaam inkubaatorist endast, kui ettevõttest ja selle arengutsüklitest (Hackett 2004a: 60).

Inkubaatori elutsükel koosneb kolmest osast. Kõigepealt on alustamisfaas, mida iseloomustab hoone üle kontrolli saamine, renoveerimine, esimeste inkubeeritavate leidmine. Järgneb arenemisjärg, kus kinnisvara arendamise etapist minnakse üle ettevõtete arendamisele. Sellel perioodil luuakse põhilised ühendused kogukonnas, et

pakkuda piisavalt tugiteenuseid. Lisaks iseloomustab seda perioodi inkubeeritavate ettevõtete omavaheline suhtlus ning teadmiste vahetamine. Kui pakutavat pinda on oluliselt vähem kui pinna soovijaid, siis jõuab inkubaator küpsusfaasi. Alles siis muutub inkubaator kogukonnas tähtsaks ettevõtluse arendamise keskuseks. Et vähendada nõudlust rendipinna järgi, karmistatakse nõudmisi inkubantidele, kiirendatakse inkubatsiooniperioodi lõppu või hangitakse juurde hooneid. Kogu protsessi pikkuseks võiks lugeda 6-7 aastat, kuid järjest enam saab kasutada teadmisi eelmiste inkubaatorite kohta ning on suurenenud teadustöö sel teemal, mis võib oluliselt vähendada õppimiseks kuluvat aega. (Allen 1990: 64-65)

Kahjuks puuduvad otsesed uuringud, kus suudetakse siduda inkubaatorite elutsükleid kindlate empiiriliste väljunditega. Kuid on võrdlemisi keeruline vastu vaielda, et ennast hästi kogukonda juurutanud inkubaator loob rohkem lisandväärtust inkubeeritavale, kui asja rajatud inkubaator, mis peab tegelema alles kasvamisega (Hamdani 2006: 15). Lisaks suutsid Allen ja McCluskey (1990) leida, et üle poole tulemuste varieeruvusest inkubaatorite vahel on võimalik ära seletada nende vanusega (*ibid.*: 15).

Võrreldes inkubaatorite enda arengute ja omaduste uurimisega, on vähe uuringuid, mis panevad põhirõhu inkubeeritavate ettevõtete arengule ja kogemustele inkubaatoris (Voisey *et al.* 2006: 459). Üheks põhjuseks on see, et ettevõtlusuuringuid erinevate ettevõtluse arendamise programmide kohta tehakse niigi palju ning ei nähta vajadust keskenduda alustavatele ettevõtetele, mis paiknevad just inkubaatorites (Hackett 2004a: 65). Autor leiab, et selline suhtumine ei ole pädev, kuna olemuslikult jääb nii uurimata inkubaatorite edukus. Kui ei ole võimalik uurida inkubeeritava ettevõtte arengut inkubaatoris endas ja võrrelda seda nõ turul tavatingimustes toime tulevate samaväärsete ettevõtetega, siis on raske välja tuua miks üldse keegi peaks inkubaatoris olema.

Siiski Fry (1987) uuringus eeldatakse, et inkubaatoris olemine iseenesest annab mingeid eeliseid odavama rendi, suhtlemisvõrgustiku loomise, tugiteenuste ja muu näol. Selles uuringus näidatakse, et pikemaajaliste plaanide koostamine seostub paremate äritulemustega. Uuringu tulemused saadakse võrreldes ettevõtteid inkubaatorites ning väikeettevõtete arendamise keskustes (*small business development center*). Kokkuvõtvalt on näha, et inkubaatorites olevad ettevõtted teevad tihedamalt äriplaan,

mis peaks andma neile eelise äritegevuses (Fry 1987: 56-58). Andmete saamiseks vastasid inkubaatorites olevate ettevõtete eest inkubaatorite juhid, kuid kontrollgrupi jaoks saadi tulemused otse ettevõtjate käest (*ibid.*: 56). Seega võivad statistile analüüsi tulemused olla moonutatud ja tulemustesse peab suhtuma ettevaatlikult. Hiljem käsitletakse veel mõnda juhtumit, kus kasutatavad andmed ei ole kõlbulikud, kuna inkubaatorite juhtide motivatsiooni vastamiseks ei ole võimalik adekvaatselt hinnata.

Kui käsitleda inkubaatori-inkubeeritava omavahelisi mõjusid, siis kõige tähtsamaks küsimuseks peaks jääma, kas inkubaatori-inkubeeritava suhte kontseptsioon omab tähtsust inkubeeritava ettevõtte ellu jäämisele (Hackett 2004a: 67)? Sellele küsimusele on üritatud vastata mitme erineva lähenemisviisiga.

Lähenedes inkubaatori enda poole pealt, tekib küsimus kuidas mõõta inkubaatori õnnestumist. Campbell ja Allen toovad esimesena välja oma kriteeriumid, mis peavad inkubaatoril olema (Campbell 1987: 189):

- eksisteerib töötav ärinõustamise võrgustik;
- investorite olemasolu, kes on nõus panustama inkubeeritavatesse;
- enamik inkubeeritavaid on alustavad ettevõtted (*start-up*), mitte juba olemasolevad väikeettevõtted;
- sünergia inkubaatoris - ettevõtted teevad omavahel koostööd ja allhankeid;

Hiljem on ülevaate juba eksisteerivatest uuringutest teinud Sarfraz Mian (1997), tuues välja nende põhilised uurimisteemad. Kuid enamik autoreid lähtusid oma teadustöodes ainult mõnest üksikust punktist. Järgnevana toon tabelis 1.3. välja Miani poolt välja pakutud võimalikud laiemad uurimissuunad hindamaks inkubaatorite tegevust ja edukust (Mian 1997: 260).

Tabel 1.3. Inkubaatorite uurimisvaldkonnad.

Toimimise väljundid	Juhtimisega seotud tegevused	Teenused ja nende mõjud
programmi kasv ja jätkusuutlikkus	programmi eesmärgid	inkubaatoris jagatud teenuste mõjud
inkubeeritava ettevõtte ellujäämine ja kasv	struktuur ja juhtkond	ülikooliga seotud teenused
panustamine spondeeriva ülikooli tegevusse	rahastamine ja kapitaliseerimine	
kogukonda mõjutavad tegevused	sihtturud	
	sisenemis/väljumis tingimused	
	inkubeeritava tegevuse hindamise poliitika	
	omakapitali/litsentsitasude poliitika	
	intellektuaalomandi kaitsmise poliitika	

Allikas: Mian 1997: 260

Selline terviklik lähenemine erinevatele valdkondadele pakub süsteemsemat viisi, kuidas mõõta inkubaatorite tulemusi. Tabelis 1.3 välja toodud uurimissuunad on siiski liiga üldised, et nende põhjal välja töötada kindlat raamistikku. Kuid välja pakutud teemad annavad uurijatele vabaduse oma töödes kitsamalt käsitleda kindlaid suundi. Veel üheks võimalikuks inkubaatori edu mõõtmise variandiks jäi Rootsis tehtud uuring, kus mõõdeti inkubaatori poolt pakutavate teenuste ja kohaliku turu vajaduste omavahelist kattumist (Autio 1998: 31). Siiski ei ole tänase päevani ühtegi üheselt kasutatavat raamistikku, millega saaks erinevaid inkubaatoreid omavahel võrrelda või panna võrdlusesse inkubeeritud ja mitteinkubeeritud ettevõtted (Bergek 2008: 21).

Vähesel määral on tehtud uuringuid mõõtmaks inkubeeritavate ettevõtete edukust inkubaatoris. Sellel lähenemisviisil on väga vähe otseselt mõõdetavaid karakteristikuid. Kõige lihtsamalt saab lugeda inkubeeritava ettevõtte tegevust edukaks siis, kui ta lõpetab inkubatsiooniperioodi ilma pankrotti minemata ja jätkab tegevust iseseisvalt (Hackett 2004a: 68). Sellise suuna võtsid Allen ja Weinberg (1998), luues mõõdetavaks tingimuseks suhtarvu inkubatsiooniperioodi edukalt lõpetanud ettevõtete ja ettevõtete,

mis lõpetasid tegevuse inkubatsiooniperioodi ajal (Allen 1988: 201-202). Selline ühekülgne karakteristik nagu firma ellujäämine (või inkubatsiooniperioodi ajal pankrotistumine) tekitab uurimustes endogeensuseprobleemi, sest inkubaatorid iseenesest on ülesehitatud selle peale, et hoida ettevõtteid elus mingi kindla perioodi (Phan *et al.* 2005: 170). Välja on pakutud lahenduseks, et sellisel juhul tuleks pigem uurida suhtarve inkubaatorite vahel ning tuua sellest järeldusi, kuid seda tehakse väga harva (*ibid.*: 170). On kasutatud veel muid firma kasvu ja arengu omadusi, esimeste hulka kuuluvad näiteks lisandunud töötajate arv ja müügitulude kasv; firma arengut saab mõõta kvalitatiivsete kriteeriumite abil, milleks võib olla tooteprotsessi innovaatus, juhtkonna kvaliteet ja strateegiliste ressursside loomine (Hackett 2004a: 68). Isegi, kui inkubatsiooniprotsess lõppeb ennetähtaegselt jääb siiski ettevõtjale alles kõik koolitustel ja seminaridel omandatud kogemused. Nende kogemuste najal on juba järgmiste ettevõtete rajamine oluliselt lihtsam, mis tähendab, et inkubatsiooniprotsess iseenesest on andnud ikkagi mingi lisandväärtuse, kuigi konkreetne inkubeeritud ettevõtte enam ei tegutse.

Nendest väljatoodud kriteeriumitest näeb, et palju on kvalitatiivset ja empiiriliselt raskesti mõõdetavaid andmeid. Otseste mõõdetavate tulemuste puudumine teeb raskeks üldkasutatava raamistiku loomise. Võib välja tuua viis piirangut, mida peab arvestama inkubaatoreid käsitleva kirjanduse ja eelkõige mõõtmiste puhul (Lewis 2001: 12):

- pideva edukuse mõõtühikute puudus,
- raske luua usaldusväärseid andmeid inkubatsiooniperioodi lõpetanute kohta,
- tehnoloogiale rõhuvate inkubaatorite värskus,
- puuduvad uurimused ebaõnnestunud inkubaatorite kohta,
- väikesed valimid ja andmete ebausaldusväärsus,

Andmete puudumine, nende ebausaldusväärsus ja väikesed valimid tulevad tihti sellest, et ainult väga edukatel inkubaatoritel on piisavalt ressursse jälgimaks ettevõtteid, mis on juba inkubatsiooni lõpetanud. Lisaks on palju teiseid andmeid tulnud otse avalikelt organisatsioonidelt, kes toetavad inkubaatoreid ning uurivad ainult neid asutusi, mis on nende enda alluvuses (Lewis 2001: 12). Inkubaatorid, mille suur osa sissetulekutest tuleb avaliku sektori organisatsioonidelt, võivad olla tihtipeale poliitiliselt motiveeritud

alahindama oma ebaõnnestumisi ja ülehindama edukust (Hackett 2004a: 58). Peaks olema suund, kus inkubaatorid oma küpsusperioodil muutuvad ennast ära tasuvaks ning ei vaja enam lisatoetusi avalikult sektorilt, kuid reaalne elu ei toeta seda arvamust (Voisey *et al.* 2006: 458). Kõik uurimused, mis käsitlevad mittetulunduslikke inkubaatoreid, mis saavad otseselt või kaudselt subsiidiume, peavad arvestama inkubaatori organisatsioonilist struktuuri tuues välja mingeid järeldusi või luues mudeleid inkubaatorite-inkubeeritavate suhete kohta (Hackett 2004a: 58).

Inkubaatorite edukusest ja edust rääkides ei saa üheselt mõista mingit kindlat mõõtühikut. Iga inkubaator peab enda jaoks ise sätestama, mis on tema ülesanne ning mida ta kogukonnas saavutada soovib. Eraldi saab välja tuua inkubaatorite sektorile omased üldised kriteeriumid nagu töökohtade kasv, uute firmade lisandumine, firmade ebaõnnestumiste vähendamine, äriedu kiirendamine, investeeringute lisandumine piirkonda ja kapitali paigutamine (Wiggins 2003: 60). Välja võib tuua inkubaatorispetsiifilisi kriteeriume, mis tavaliselt on regioonipõhised; näiteks vähemuste kaasamine ettevõtlusesse, naiste ettevõtluse suurendamine, majanduslikult maha jäänud piirkonna taaselustamine, kindlate tehnoloogiate kommertsialiseerimine, kohaliku majanduskeskkonna mitmekesistamine, inimeste sõltuvuse sotsiaalabist vähendamine, kohaliku tööstuse üles ehitamine ja arendamine, sponsororganisatsioonidele sissetuleku loomine ja kohalike ettevõtjate säilitamine (Wiggins 2003: 61). Inkubaatori huvides on välja mõelda enda tegevus kogukonnas, mille järgi mõõta enda edu. Kuid lähtudes inkubaatoritele omastest standarditest, saab välja tuua teoreetilise kirjanduse põhjal edutegurid, mida üks edukas inkubaator peab täitma.

Inkubaatoreid uurivas kirjanduses, mis tegeleb inkubaatorite ülesehituse ja sisemiste protsesside uurimisega, hakkasid 1980ndatel välja kujunema selgemad arusaamad. Eristati ära inkubaatori tegevuses sisemised ning välised protsessid. Selle põhjal analüüsisid Dilts ja Hackett välja inkubaatorite kriitilised edutegurid (Hackett 2004a: 63).

Kriitilised edutegurid jagatakse kolme erinevasse tasandisse. Kõige esimesena käsitleme tabelis 1.4. välja toodud kogukonna tasandit. Tegemist on ainsa inkubaatori välise protsessiga. Seda tasandit iseloomustab inkubaatori suhe kogukonda ning vastastikune toetus.

Tabel 1.4. Kriitilised edutegurid

Kogukond	kogukonna toetus ettevõtjate võrgustik ettevõtlushariduse populaarsus side ülikooliga
Inkubaator	edukuse taju juurdepääs kapitalile juurdepääs mitterahalistele toetustele inkubeeritavate valik ja järelevalve kohapealne ärinõustamine kindlad vaheeesmärgid tegevuses
Inkubeeritav	ärivaldkonna atraktiivsus edukuse taju

Allikas: Hackett 2004a: 66

Kogukonna tasandil on esimesena märgitud kogukonna toetus. Inkubaator, mis tegeleb noorte ettevõtete kohalikku kogukonda suunamisega vajab positiivset tagasisidet. David Alleni ja Mark Weinbergi (1986) uurimus kohaliku valitsuse investeeringutest inkubaatoritesse leidis, et kogukonna toetus on hädavajalik tegur, mida korduvalt tuuakse esile, et inkubaatorid oleks edukad (Allen 1986: 210).

Ettevõtjate võrgustiku olemasolu on kogukonna toetuse edasiarendus. Inkubaatori väliste võrgustike loomine kohaliku ärikogukonnaga on üks kõige enam korreleerunud tegureid, mida seostatakse inkubantide eduga inkubaatorites (Lewis *et al.* 2011: 27;53). Kohalikud investorid usaldavad oma raha inkubaatorisse, kui nad teavad, et on olemas piisav filter eristamaks ära häid inkubante ja äriideid (Rice 2001: 8).

Ettevõtlushariduse ja inkubaatori omavahelist seost kirjeldab hästi Alberta Ülikooli ettevõtlusõppejõudude eksperiment. Nad leidsid, et ettevõtlushariduse suurem populaarsus tagab paremad ettevõtjad ning hakkasid oma teaduskonnas paralleelselt traditsioonilisele haridusele pakkuma haridust inkubaatori vormis (Archer 1999: 1). Ettevõtlushariduse pakkumine kogukonnas tagab paremad ettevõtjad ning seeläbi suurendab inkubaatori potentsiaali.

Sõltuvalt inkubaatori tüübist, võib side ülikooliga olla tugevam või nõrgem. Kuid võib väita, et tugevam side ülikooliga või ülikooli õppejõu osalus inkubandi ettevõttes vähendab tema tõenäosust katkestada inkubatsiooniprotsessi (Rothaermel 2005: 1087). Side ülikooliga on samuti tähtsam, kui tegemist on kõrgtehnoloogiliste ettevõtetega. Vaja võib minna kalleid seadmeid, ligipääsu laboritele ning teadmisi. On olemas uuringud, kus käsitletakse tehnoloogiakesksete akadeemiliste inkubaatorite positiivseid kõrvalmõjusid kohalikku kogukonda, mille tulemusena lähipiirkonna äriettevõtted saavad kasu (*ibid.*: 1077).

Järgmised inkubaatori kriitilised edutegurid tabelis 1.4 on nõ sisemised protsessid. Uuritud on kahte tasandit: inkubaatori ja inkubeeritud ettevõtte.

Inkubaatori tasand iseloomustab inkubaatori tegevuseks vajalike tähtsaid edutegureid, mis on suunatud inkubandile, kuid sõltuvad otseselt inkubaatori meeskonnast.

Nende tegurite esimeseks nimetajaks on edukuse taju. Kvalitatiivne tegur, millele on raske anda hinnangut. Edukuse taju all on mõeldud inkubaatori võimet tekitada endale edukas maine, mis aitab inkubaatori kogukonnas toime tulla ning meelitab ligi uusi inkubante (Shanklin 1987: 29). Tajutud edukus annab eelise ressursside hankimisel, saada potentsiaalirikkamaid ettevõtjaid ning loob juba eos inkubantidele parema maine. Edukuse taju võib suurendada uus, esmaklassiline hoone, suhtlus kogukonna võtmeinstituutidega (nii era- kui avalik sektor), hea mainega inkubaatorijuht, kvaliteetne ning tuntud juhatus, tuntud nõustajad, hea mainega alustavad ettevõtted ja edukad endised inkubandid (*ibid.*: 29).

Inkubaatori edukuse üheks võtmeteguriks on juurdepääs rahalisele ja mitterahalisele toetusele. Sellest esimene on ilmselt veelgi olulisem. Toetused võivad tulla inkubaatori enda investeerimisfondist või inkubaatori soovitude abil finantseerimist pakkuvatest ettevõtetest ja riiklikest toetussüsteemidest. Lisaks saab välja tuua ingelinvestorid, riskikapitali ja strateegilised investeeringud (Wiggins 2003: 64). Mitterahaliste toetuste alla võivad kuuluda subsiidiumid, tasuta kasutusõigus asutustele või pinnale ja inkubaatori osanike poolt pakutavad tasuta teenused (Mian 1997: 263;274).

Üks tegureid, mis eristab inkubaatoreid üksteisest ning määrab ära nende tegevuse edukuse on inkubantide valiku ja järelevalve protsess. Valik peab olema ratsionaalne, hästi läbi mõeldud, sobiv inkubaatori tegevuse ja eesmärkidega ja piisavalt paindlik, et arvestada erinditega. Kindlad tegevus- ja toote/teenusekriteeriumid peavad otsustama, mis ettevõtted saavad inkubantideks ja mis ei saa. Kõik vaheetapid - avalduse kirjutamine, vastu võtmine, finantsmajanduslik analüüs, valimine, vastuvõtmine, tutvustamine – vajavad suurt tähelepanelikkust detailidele. Nende protsesside kohta on vaja hoida terviklikku arhiivi, lepingud ja muud sätted peavad talletatud olema ning sellesse protsessi ei saa lubada masinlikku automatiseerimist – vaja on inimlikku suhtumist. (Wiggins 2003: 63).

Inkubantide edukaks tegevuseks peab inkubaator suutma pakkuda piisavalt inimressursse ja ärilist juhtimist (Voisey *et al.* 2006: 458). Selle jaoks peab inkubaatori juhtkond ja meeskond olema piisavalt kompetentsed, et igapäevaselt tegeleda üles kerkivate probleemidega ning olema võimelised andma oskuslikku nõu.

Inkubaatorijuht ei saa igapäevaselt tegeleda ühe ettevõtte arendamisega. Inkubant peab olema kursis inkubaatori võimalustega ning oskama neid ära kasutada. Inkubandi tegevuse motiveerimiseks on tarvis luua kindlad vahe-eesmärgid vastavalt konkreetsele äriplaanile ning inkubaatori ülesanne on pakkuda nõu ettevõttele nende saavutamiseks. (Aaboen 2009: 663).

Kolmanda tasandina tabelis 1.4 ja teisena sisemistest protsessidest käsitletakse inkubeeritava enda kriitilisi edutegureid. On väga tähtis rõhutada inkubaatoris pakutavate teenuste kokkusobivust inkubantide vajadustega (Hackett 2004a: 65). Inkubant ei saa olla liiga tugev ega liiga nõrk inkubaatori jaoks. Bearse (1998) toob vastava analoogia inkubaatori ja inkubandi omavahelisest sobivusest ja võrdleb seda Harvardi Ülikooli sisseastumiskatsetega. Ta küsib, kas Harvardi õpilased on edukad selle tõttu, mis Harvard neile teeb või Harvard valib endale ainult tudengid, kes on niikuinii edukad, sõltumata sellest, mida Harvard ise teeb (Bearse 1998: 326).

Inkubandi tasandil käsitletakse taaskord edukuse taju. Siin on tegemist sama mõistega, mille teine osapool on inkubantide tajutud edukus, mis meelitab ligi rohkem potentsiaalseid ettevõtjaid.

Inkubantide üks kriitiline tegur on nende valitud ärivaldkonna atraktiivsus. Koostöös inkubantide selektsiooni protsessiga hindab inkubaator tulevaste inkubantide ärivaldkondi. Selle koosmõju tagab suurema tõenäosuse kommertseduks ja suurendab inkubaatori poolt pakutavat lisandväärtust (Aerts *et al.* 2007: 256).

Nende kolme tasandi koosmõju peaks tagama inkubaatorile edu läbi kriteeriumite, mis ta ise endale sätestanud on. Ei ole õige väita, et iga edukas inkubaator täidab kõiki neid kriteeriume ja iga inkubaator, mis ei täida, ei saa kunagi edukaks. Kuid tegemist on üldise suunaga, mida peaksid inkubaatorijuhid võtma tõsiselt ning analüüsima enda jaoks läbi, kas nende inkubaatorid vastavad vähemalt suurele osale neist kriteeriumitest piisavalt heal tasemel.

1.2 Inkubaatori edukus ja selle seos teenusteportfelliga

Inkubaatori edukust mõõdetakse üldiselt selle järgi, kas ta majanduslikult end ära tasub ja kas tegemist on kasumliku investeeringuga. Kuid inkubaatorite üks laiemaid eesmärke on luua ettevõtteid, mis hiljem panustavad kogukonda ja suurendavad kohalikku maksubaasi. Selle jaoks pakutakse alustavale ettevõttele inkubaatoris erinevaid teenuseid, et ettevõtte ületaksid kergemalt turutõrkeid. Tulemusena peaksid ettevõtjad olema paremini valmistunud erinevate majandussituatsioonidega tegelemiseks ning ettevõtluse algusjärgus peaks olema vähem ebaõnnestumisi.

Kõik inkubaatorid on teenusepakkujad. Sõltumata sellest, mis teenuseid pakutakse, kinnisvarast kontaktvõrgustikeni, inkubaator peab ennast hindama kahe mõõdupuu järgi. Inkubaator peab disainima oma teenused selle järgi, mida inkubandid vajavad ning inkubaator peab suutma neid teenuseid oskuslikult, kvaliteetselt ja mõistliku aja jooksul pakkuda. Ainult nii suudab inkubaator ära kasutada oma potentsiaali anda lisandväärtust. (Wiggins 2003: 62)

Inkubandi elutsüklis võib eristada ära kolme staadiumit (Hannon 2005: 65)

- 1) eel-inkubatsioon – ideid ja ettevõtjaid arendatakse;
- 2) inkubatsioonistaadium – ettevõtte on asutatud ja tegutseb;
- 3) post-inkubatsioon – ettevõtte on küps, et lahkuda inkubaatorist;

Kõigis kolmes staadiumis vajab inkubant ettevõtte arendamiseks erinevaid teenuseid. Antud töös lähtume Eestis kasutatavast praktikast ning inkubant võib tegeleda eel-inkubatsioonile iseloomulike tegevustega, kuid on juba asutanud juriidilise keha ning inkubeeritud. On olemas ka eel-inkubatsioon, kus inkubaatoris tegeletakse ainult äriidee arendamise ja äriplaani kirjutamisega, kuid juriidilist keha veel ei ole asutatud.

Esimese staadiumi kõige iseloomulikum pakutav teenus ja kohustus inkubaatori poolt inkubandile on äriplaani kirjutamine ning selle nõustamine. Mian toob oma uurimuses välja, et äriplaani nõustamine osutus kõige olulisemaks äriarendusteenuseks ettevõtjate hinnangul välja pakutud 11 erinevast teenusest (Mian 1996: 332). Äriplaani kirjutamise kohustus annab inkubaatorile selge ülevaate äriideest ja selle praktilisusest. Äriplaani kaudu saab hinnata ära inkubandi võimet reaalselt hinnata enda idee potentsiaali ning vajaminevaid investeeringuid. Äriplaani esitledes on võimalik potentsiaalsete investoritega kohtudes anda objektiivne kirjeldus äriideest ning seeläbi leida firmale kapitali. Samuti nõuavad finantsasutused alustavate ettevõtete käest laenuaotluse ühe osana äriplaani.

Ettevõtja koolitamine valdkondades, mis on tüüpiliselt ettevõtlushariduse osa, on inkubaatorite tegevuses tavapärane. Selleks, et kompenseerida vastava hariduse puudumist õpetatakse äriõigust, turundamist ja finantsharidust (Lewis 2011: 26). Koolitamisega vähendatakse iseseisvale õppimisele kuluvat aega ja riske, mis võivad tekkida varest tööpraktikast. Alustavad ettevõtted saavad kulusid kokku hoida, kui nad teevad lihtsamal tasemel raamatupidamist ise või mõtlevad endale turundusplaani välja. Siiski ei saa eeldada, et selline koolitamine asendab sisse ostetud professionaalide teenust.

Kuna inkubantide tegevusaeg on olnud lühike, siis ei ole neil tekkinud usaldusväärset mainet. Inkubaatori üks kriitiline ülesanne on pakkuda võrgustikku, mis koosneb äripartneritest, klientidest ja investoritest. Sellise võrgustikuga kontaktirited pakuvad võimalust teha tasa teadmiste ja ressursside puudused enda valdkonnas (Rice 2002: 176). Inkubaatorijuht võib anda enda soovituskirja või võtta ühendust otse vajamineva kontaktiga. Üldiselt käib selline soovitamine siiski inkubandi enda initsiatiivil, kui inkubant vajab mingit oskusteavet või omab mõnda muud kindlat soovi, mida inkubaatorijuht ei suuda pakkuda ja vaja on sisse tuua väliseksperthe. Inkubaatorijuhi

ülesanne on olla vahemees kogukonna ja ettevõtja vahel (*ibid.*: 176). Siia alla kuulub inkubantide ja potentsiaalsete investorite kontaktüritused, kus inkubandid tutvustavad oma äriideid lootes saada algkapitali.

Eraldi tasub välja tuua ettevõtja koolitamiste hulgast müügitehnika arendamise ja esinemisoscuse (Mubarak 2011: 97). Tegemist ei ole otseselt ettevõtlusharidusega seotud valdkondadega, kuid ettevõtjate jaoks väga tähtsate oskustega. Siia hulka võib vajadusel käia ka ärietiketi õpetus (Lewis 2011: 12). Viimase osatähtsus on suurem, kui ettevõtte tegeleb rahvusvahelise äriga ning suhtleb teiste kultuuriruumidega.

Inkubaatorijuhil ülesannete hulka kuulub ka kapitali pakkumise nõustamine. Alustavale ettevõttele on stardikapital tähtis. USAs läbi viidud uuringust selgub, et ettevõtteomanike käest uurides on üks viiest tähtsamaist teenusest, mida nad vajavad nõustamine laenude ja toetuste saamiseks (Fry 1987: 51). Kuigi see uurimus on üsna vana, siis laenukapitali kaasamine ettevõtluses ei ole seniajani muutunud. Kaks aastat varem tehtud uurimus reastas riiklike grantide, toetuste ja laenude järel tähtsusest järgmiseks maksundusala nõustamise (Allen 1985: 19).

Inkubaatoris alustava ettevõtte jaoks peaks olema kohustusliku teenusena tegevusplaani monitooring. Inkubaatori üks põhifunktsioone on järelvaatamine inkubantide üle, seda teenusena käsitledes saab mõista, kas ettevõtjad näevad järelvaatamises midagi enda jaoks kasulikku või ei. Lisaks pakub inkubaator oma konsultatsiooni ja abi.

Alustava ettevõtja ja tema meeskonna jaoks tehakse ka suhtluskoolitusi. On oluline, et meeskond jagaks ettevõtte juhi visiooni ning koostöö sujuks. Hea meeskonnatöö suurendab ettevõtte võimalust eduks ning hoiab ära sisemised pinged. Hea juht pakub oma meeskonnale lisaks visioonile ka võimalused initsiatiiviks ning loomingulisuseks, kus iga meeskonnaliige saab kasutada ära enda potentsiaali (McAdam 2008: 280). Hea meeskonna sidususe loomine võiks jääda inkubaatorijuhil ülesandeks, kuid lisaks sellele saab inkubaatoris õpetada meeskonnatööd.

Ärialustusteenuste ühiseks tunnuseks on ettevõtja koolitamine ja esmaste tegevuste juures abistamine. Eelnevat kokku võttes on Tabelis 1.5 välja toodud teenuste nimekiri, mis peaks olema pakutud inkubantidele nende algstaadiumis.

Tabel 1.5. Ärialustusteenused.

Äriplaani nõustamine
Erialaspetsialistide koolitus (turundus, finants, juriidiline)
Kontaktüritused (klientide, partnerite ja investorite leidmiseks)
Müügitehnikate arendamine
Esinemisoskuste arendamine
Toetustaotluste nõustamine (sh laenud)
Tegevusplaani monitooring
Maksundusalane nõustamine
Meeskonnatöö koolitus

Allikas: Autori koostatud.

Teises inkubatsioonistaadiumis on rõhk ettevõtte arendamisel ning konkurentsieeliste loomisel. Selle jaoks on pakutavad teenused suunatud pigem kvaliteedi suurendamisele, suurema turuosa hõivamisele ning toote või teenuse parendamisele. Inkubant on välja koolitatud, kogu tegevus suunatakse ettevõtjalt ettevõttele. Selles staadiumis peaks ettevõtte kasvama, suurendama müügitulusid ning vajadusel võtma juurde töötajaid. Selliste teenuste pakkumisel peab inkubaator ise otsustama, kas ta suudab neid ise pakkuda piisava kvaliteediga või tellib teenused sisse.

Ettevõtte arendusteenustena võib esmalt käsitleda turu-uuringuid. Oma ettevõtte turu, klientide ja konkurentide, tundmine on vajalik, kui ettevõtte hakkab enda toodet turustama (Hannon 2005: 66). Selle jaoks võib inkubaator luua partnerluse näiteks lähedalasuva kõrgemat äriharidust pakkuva asutusega, et vähendada kulusid (Lewis 2011: 10). Sõltuvalt ettevõtte spetsiifikast, muutuvad turu-uuringud oluliseks erinevates ettevõtte staadiumites. Näiteks tehnoloogiakeskne ettevõtte, kes plaanib tulla turule uue leiutisega peab suurema tõenäosusega äriplaani kirjutamise ajal juba väga hästi tuttav olema sarnaste toodete ja piirangutega (Roper 1999: 176).

Tootearendusteenustena võib välja tuua disainimise, insenerlahendused, testimine, tootmisprotsessi välja mõtlemine. Neid teenuseid peetakse inkubantide poolt mitte väga oluliseks, kuid probleemiks võib olla siin, et inkubandid eeldasid inkubaatorilt tihti palju kvaliteetsemat teenust (Abduh 2007: 84). Inkubaator ise üldjuhul alusuuringuid ei tee. Tootearendusteenuste puhul võib saada väga oluliseks side ülikooliga või mõne

muu teadusasutusega. Sellise teenuse toovad oma nimekirjas ära paljud inkubaatorid (Abduh 2007: 76). Tavaliselt on tootearendus inkubandi enda ülesanne (Hackett 2004b: 52)

Inkubatsiooniperioodi üks eesmäärke on arendada ettevõttes välja ekspordipotentsiaal (Roper 1999: 177). Inkubaatorijuhi ülesanne on näha inkubandi tootes potentsiaali ekspordi jaoks ning aidata välja arendada ekspordiplaan. Siia hulka kuulub vajadusel juriidiline nõustamine ja investorite leidmine.

Erinevate projektide ettevõtmisel vajavad ettevõtted reaalselt finantsplaani analüüsi. IT-sektori inkubaatorite hulgas tehtud uuring näitab, et finantsplaanid ja –analüüs on noorte ettevõtete hulgas väga halval tasemel (Nowak 2000: 128). Inkubantidele vajaliku teenuste hulka kuulub erinevate projektide investeeringute tasuvusanalüüsid.

Ühendus ülikooliga, mis üldjuhul inkubaatoritel on olemas, pakub inkubantidele võimalust paremaks teadus- ja arendustööks. See annab ligipääsu alusuuringutele. Selline side suurendab Euroopa tasemel teadus- ja arendustöö tegemist inkubantide hulgas ning loob tugeva konkurentsieelise (Barbero *et al.* 2012: 12). Side ülikooliga võib anda tulemuseks minimaalsed tegevuskulud, kuna tooted ja teenused on välja mõeldud kõige värskemate teadmiste pealt (McAdam 2008: 278). Siiski saab seda lugeda teenuseks, sest on olemas inkubaatoreid, mis ei ole avalik-õiguslikud või mõne ülikooli poolt asutatud, kus erinevate inkubantide võimalused kohalike teaduskeskustega võivad olla kehvad.

Viimasena käsitleks äriarendusteenustena intellektuaalse omandi kaitset. Inkubaatori poolt pakutavad teadmised vajalike tingimuste, bürokraatia ja seadusandluse kohta muutuvad üha tähtsamaks (Hamdani 2006: 9). Tänapäeval võib seda lugeda tavapäraseks teenuseks inkubaatorite puhul.

Äriarendusteenused on koondatuna välja toodud tabelis 1.6. Võrreldes ärialustusteenustega on suund väga ettevõtte keskne. Kõiki neid teenuseid on võimalik ükskõik, mis ettevõttel sisse osta. Inkubaatori ülesanne antud juhul on pakkuda piisavalt kvaliteetsel tasemel neid teenuseid maja siseselt.

Tabel 1.6. Äriarendusteenused.

Turu-uuringud
Tootearendus
Ekspordiplaani nõustamine
Finantsplaani analüüs
Suhtlemine teaduskeskustega (nt ülikoolid)
Intellektuaalse omandi kaitse

Allikas: Autori koostatud.

Eraldi teenustegrupp, mida inkubaatorid pakuvad on ruumi- ja taristuteenused. Siia hulka kuuluvad odavamad rendipinnad, büroo- ja nõupidamisruumid, vastuvõtusekretäri teenused, sideteenused, kindlustusteenused ning juurdepääs raamatukogudele, laboritele. Kokkuvõtvalt on need välja toodud tabelis 1.7.

Tabel 1.7. Ruumi- ja taristuteenused

Äriruumide üür - madalate püsikuludega ning möbleeritud büroo- ja stuudioruumid
Kaasaegse esitlustehnikaga sisustatud nõupidamisteruumide kasutamine
Vastuvõtusekretäri teenus
Köögi ja puhkeruumide kasutamine
Sideteenused - telefoniside ja internetiühendus, sh WiFi
Kindlustus
Juurdepääs laboritele, raamatukogudele jm erialased seadmed-teadmised

Allikas: Autori koostatud.

Neid teenuseid osutavad ainult inkubaatorid, mis tegutsevad mingis kindlas majas koos inkubantidega. Üldjuhul on enamik neist teenustest inkubatsioonilepinguga kaetud, kuna siin töös kasutatud inkubaatori mõiste üks eeldusi on, et tegemist on jagatud kontoriruumidega asutusega (Hackett 2004a). Vajalik on pakkuda inkubantidele turuhinnast soodsamaid ruumi- ja taristuteenuseid, et alustavad ettevõtted saaksid hoida kulutused minimaalsetena (*ibid.*: 63). Kvaliteetse ja soodsa kinnisvara olemasolu korral saab inkubant oma arengutsükli kahes esimeses staadiumis keskenduda ettevõtte arendamisele ning vähem tegelema üürimiskulude osakaaluga eelarvest.

Kõigi kolme teenusegrupi teenuste kvaliteetsel pakkumisel peaks olema inkubatsiooniprotsessi aeg võimalikult lühike ning lisandväärtus inkubaatoris resideerimisest suurim. Teenusteportfell on piisavalt mitmekülgne, et inkubaator suudab pakkuda teenuseid vastavalt erinevate ettevõtete tegevusvaldkonnale. Tulemusena jõuavad inkubandid kolmandasse staadiumisse kõige parema ettevalmistusega iseseisvaks tegutsemiseks.

2. INKUBAATORITES PAKUTAVATE TEENUSTE VASTAVUS ETTEVÕTJATE VAJADUSTELE

2.1 Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskus

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi 2003. aasta uuringust selgub, et Eestis oli sel perioodil neli töötavat inkubaatorit ning plaanis oli rajada veel neli (Rouwmaat 2003: 8). Riigi poolt tellitud uuringud näitavad, et Eestis on inkubaatoritele ruumi ja neid peetakse riikliku innovatsiooniprogrammi üheks tähtsaks osaks.

2012. aasta seisuga loetleb EAS Eestis üles seitse tähtsamat inkubaatorit (EAS.. 2012). See annab tunnustust riiklikust initsiatiivist suurendada kohalike omavalitsuste panust ettevõtluse arendamisse inkubaatorite abil.

Üks tähtsamaid põhjuseid, miks Eestis üldse peaks rajama inkubaatoreid on madal ettevõtete loomise arv ning paljud rajatud ettevõtetest lõpetavad tegevuse algstaadiumites (Rouwmaat 2003: 7). Inkubaatorite üks eesmärke on üldjuhul suurendada regiooniti ettevõtlust ning hoida noori ettevõtteid turutõrgete eest kaitstud.

2003. aasta seisuga saab välja tuua mitmed probleemid Eesti inkubaatorite tegevuses. Kokkuvõtvalt on nad välja toodud tabelis 2.1.

Tabelist 2.1 tuleb välja, et paljud probleemid on tingitud inkubaatorite uudsusest. Töötav ärimudel on veel läbimõtlemita, vajalik teenusteportfell välja töötamata ning kogukonnas ei ole piisavalt tugevat võrgustikku. Teoorias välja toodud inkubaatorite elutsükli mudelit (Allen 1990) arvesse võttes olid 2003. aastal kõik inkubaatorid alles oma esimeses tsükelifaasis, kus käib tugev arendustöö.

Tabel 2.1. Eesti inkubaatorite probleemid.

Suurus	Inkubaatori ärimudel	Teenused
raske leida kriitilist arvu ettevõtteid maapiirkondades	inkubaatorid uus kontseptsioon Eestis	väike teenusteportfell
madal ettevõtluse tase maapiirkondades	umbmäärased sisenemis- ja väljumistingimused	teenusteportfell ei vasta ettevõtjate vajadustele
piirkonna vajadustele vastav programm	vähene teavitustöö	ettevõtjate võrgustik ei vasta vajadustele
	iseseisvad inkubaatorid ei suuda piisavalt võimalusi pakkuda erasektori vähene kaasamine	nõrk juurdumine kogukonda

Allikas: Autori koostatud, Rouwmaat 2003: 24-25

Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskus (edaspidi Tartu inkubaator) on Eestis üks vanemaid. Kokku on Tartu Teaduspargist käinud läbi enam kui 83 ettevõtet, mille hulka kuuluvad ka inkubandid (SA Tartu... 2012). 1992. aastal esimesena Eestis rajatud Tartu Teaduspargi kogemus antud valdkonnas on vaieldamatu. Siiski nendest ettevõtetest valdav enamik ei ole inkubandid, kuna Tartu Teaduspargi ettevõtetest moodustavad suurema osa teaduspargi ettevõtted. Tartu Teaduspargi hoonetekompleksis tegutseb nii teaduspark ja inkubaator koos ning 2003. aasta seisuga oli inkubaatori roll veel väga väike (Rouwmaat 2003: 36).

Seetõttu on SA Tartu Teaduspargi teadusparki ja inkubaatorit raske eraldi hinnata. Tegemist on sama sihtasutuse all olevate eri osakondadega. Tuues välja järgnevaid liigitusi inkubaatori kohta, peab arvesse võtma, et majandusaruannetes ei ole võimalik ära eristada inkubaatorit iseseisvana. Siiski on inkubaatori finantsallikad samad, mis kogu sihtasutusel, seega ei ole siin probleemi, et informatsioon võiks olla moonutatud. Lisaks võib eeldada, et inkubaatori eesmärgid ei erine kuidagi sihtasutuse eesmärkidest ning visioon on neil ühine. Edaspidises käsitluses välja toodud Tartu inkubaatori eesmärgid ning nende alusel Tartu inkubaatorit liigitades on samastatud terve sihtasutuse tegevus, finantsallikad ning visioon inkubaatori omaga.

Tartu inkubaatori liigitamiseks võtame aluseks teoorias välja toodud kaks võimalikku suunda. Esimesena käsitleme tabelis 1.1 välja toodud tüpoloogiat, mis baseerub huvigruppidele ja inkubaatori eesmärkidele. Selle jaoks analüüsime Tartu inkubaatori

finantsallikaid. 2009. aasta majandusaruandes on kirjas, et SA Tartu Teaduspargi finantstulud tulevad ühe kolmandiku ulatuses müügituludest (8 milj. krooni) ja kahe kolmandiku ulatuses sihtfinantseerimistest (16 milj. krooni) (Majandusaasta ... 2012: 11). Sihtfinantseerimist teostasid Tartu Linnavalitsus, Tartu Maavalitsus, Euroopa Komisjon ja EAS (Majandusaasta ... 2012: 25-31).

Oma kodulehel toob Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskus välja 3 eesmärgi inkubaatori jaoks (Inkubatsioonikeskus ... 2012):

- uute innovaatiliste ettevõtete tekke, elujõulisuse ja jätkusuutlikkuse tagamine;
- turusuutlike rakendusuringute ja arendustööde autoritele ning üliõpilastele väljundi loomine ettevõtlusse;
- täiendavate, eeskätt kõrget kvalifikatsiooni nõudvate, töökohtade loomine;

Siia kõrvale saab paralleeliks tuua terve Tartu Teaduspargi tegevuse eesmärgi, milleks on teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete tekke, arendamise ning tegevuse toetamine, pakkudes infrastruktuuri- ja äriarendusteenust Tartu regioonis (SA Tartu ... 2012: 5). Oma eesmärkide saavutamiseks on arenguperioodil 2007-2012 püstitatud kuus strateegilist eesmärki. Nendest inkubaatori jaoks olulisemad on (*ibid.*: 5):

- atraktiivse ärikeskkonna loomine kinnisvaraarenduse kaudu;
- alustavaid ettevõtjaid toetava inkubatsioonikeskuse arendamine;
- kõrgtehnoloogilist tööstust toetavate pooltööstuslike laborite väljaarendamine;
- paindlike finantseerimisskeemide arendamine, et toetada alustavaid ettevõtjaid;

Tabelis 1.1 välja toodud liigituse alusel saaks Tartu inkubaatori kõige selgemalt liigitada Brooksi käsitluse järgi majanduskasvu inkubaatoriks. Tartu inkubaatori ülesanded on selgelt arendada ja julgustada tehnoloogilisi tööstusharusid ning ettevõtjaid Tartu regioonis. Lisaks on suur rõhk teadus- ja arendustööl. Alleni ja McCluskey kontiinuumi järgi saab Tartu inkubaatori liigitada kui mittetulunduslik kinnisvara arendamise inkubaator. Samamoodi on siin määravateks teguriteks töökohtade loomine ja ettevõtluse potentsiaali arendamine. Teiseste eesmärkidena räägib sellise liigituse kasuks jätkusuutlik sissetulek inkubaatorile, mis Tartu inkubaatori puhul on veel väikese osakaaluga, ning olemasolevate programmide täiendamine ja kohaliku

majanduse mitmekesistamine. Lisaks kasutatakse ära juba varem valmis ehitatud hooneid, mille renoveerimine on olnud jätkuv protsess ning 2007-2013 perioodi arengukavas eraldi välja toodud (SA Tartu ... 2012: 7). Siin on väga oluline tuua võrdluseks, et 2003. aasta seisuga Majandus- ja Kommunikatsiooni ministeeriumi uuringu järgi liigitati samadel alustel Tartu Inkubaator kasumit maksimeerivaks kinnisvara arendamise inkubaatoriks, millel on teatav suund püüelda akadeemilise inkubaatori staatust (Rouwmaat 2003: 11). Tänapäevaks on oluliselt suurendatud pakutavate teenuste hulka ning arendatud välja selgemad eesmärgid tegevuseks. Organisatsioonilise struktuuri alusel ja Lewise (2001) poolt välja toodud viie võimaliku liigi järgi on Tartu inkubaatori puhul tegemist avalik-õigusliku ettevõttega.

Teistpidi saab liigitada Tartu inkubaatorit tabelis 1.2 välja toodud eesmärkide ja tegevusalade järgi. Eesmärkide poole pealt on Tartu inkubaatori tegevuse motivatsiooniks ettevõtluslõhe ületamine. Tegevusalade poole pealt on kõige otsesemalt seotud terve sihtasutuse eesmärk tegeleda tehnoloogiliselt arenenud ettevõtetega ning kõrgtehnoloogia toetamine. Tartu inkubaatorit saab Aernoudti (2004) liigituse järgi lugeda tehnoloogia inkubaatoriks. Edaspidi ettevõtjate valimit tutvustades saab selline liigitus veel toetust.

Hindamaks Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse praegust tegevust on läbi viidud intervjuu endise inkubaatorijuhi Tiit Urvaga (edaspidi inkubaatorijuht). Kuigi aastast 2012 aprillist on uus inkubaatorijuht Rita Tamm, siis Tiit Urva nägemuse kasuks räägib tema viimase seitsme aasta kogemus inkubaatorijuhina.

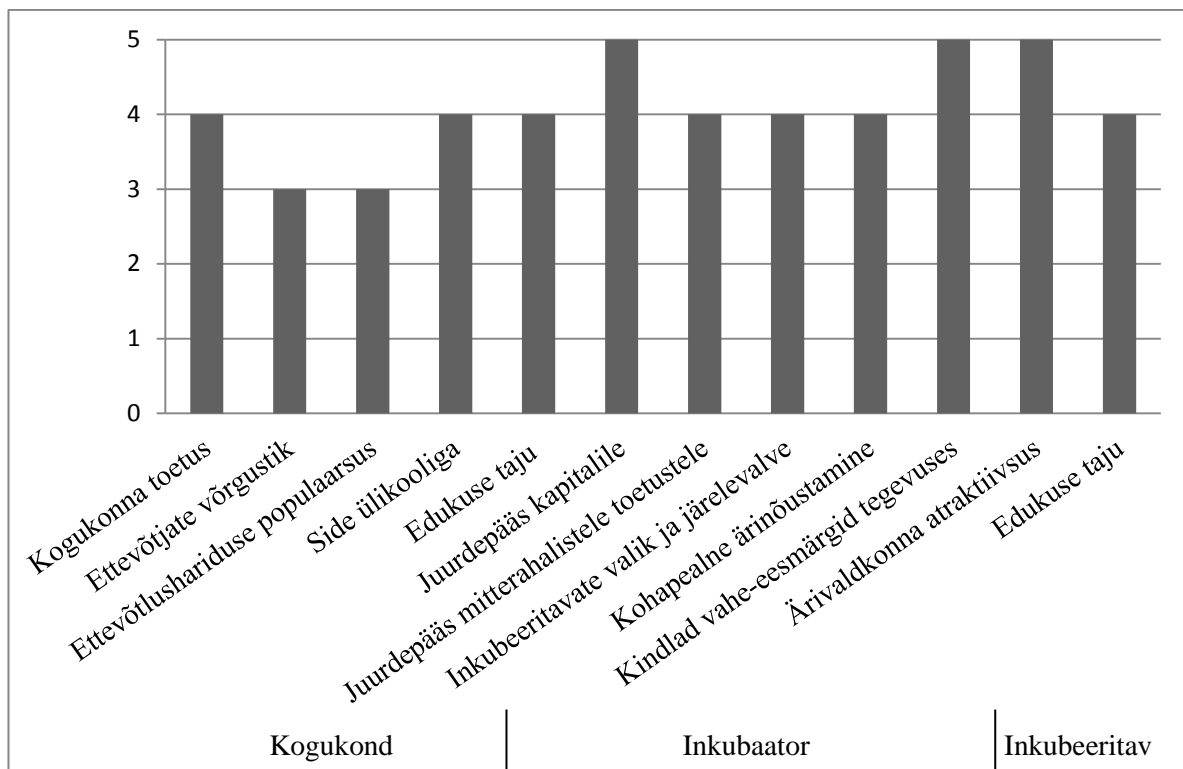
Intervjuu eesmärgiks oli kaardistada ära inkubaatori praegune seis erinevate teenuste pakkumisel. Aluseks on võetud tabelis 1.4 välja pakutud raamistik, mis loetleb teoreetilise kirjanduse põhjal ülesse inkubaatorite kriitilised edutegurid (Hackett 2004a). Küsimustik on ära toodud Lisas 1. Need tegurid on kirjanduse põhjal kõik loetletud kohustuslikuks, mida üks edukas inkubaator võiks täita. Tiit Urva hinnangul oli kõikide nende puhul tegemist väga oluliste teguritega (Urva 2012).

Tegurid on jagatud kolme alagruppi ning on välja toodud koos oma punkthinnangutega inkubaatorijuhi poolt joonisel 1. Esiteks kogukonda kirjeldavad näitajad. Kogukonna toetuse all käsitletakse kohaliku kogukonna ja omavalitsuse toetust. Tartu Teaduspargi

Inkubatsioonikeskus on ära mainitud Tartu Linna Arengukavas ning kohalik omavalitsus panustab ka sinna rahaliselt (Tartu linna... : 17). Järgnevana kohalike ettevõtjate võrgustik, kes saavad panustada inkubaatori tegevusse, seda nt kogemuste vahetamise, õpetamise ja partnerluste näol; ettevõtlushariduse populaarsus ettevõtjate hulgas; viimane kogukonda kirjeldav tegur on side ülikooliga.

Nende näitajate puhul on näha, et inkubaatori positsioon Tartu Linnas ei ole väga tugevalt juurdunud. Side kogukonnaga, eriti ettevõtjatega ei ole väga tugev. Välja võib tuua inkubaatorijuhi poolt, et *„side ülikooliga on kehvem, kui deklareeritakse,“* (Urva 2012). Kui rääkida ettevõtlushariduse populaarsusest, siis on olukord veidi segane. Selgusetu on, kas nt TÜ majandusteaduskonna lõpetajat saab lugeda ka ettevõtlusharidust saanuks (akadeemilise ja rakendusliku hariduse erinevus)? Üldiselt oli arvamus konkreetne, et *„ettevõtlusharidus annab ettevõtte rajamisel inkubaatoris eelise ning seda võiks rohkem olla.“* (Urva 2012)

Inkubaatori tasandil on tegurid, mida inkubaator saab pakkuda teenuste näol või muud sisemised protsessid. Sellised tegurid on väga tihti inkubaatorijuhi otsese järelevalve all. Selle tegurigrupi keskmine hinnang on kõrgem kui kogukonna oma. Eraldi tuleb kindlasti välja tuua, et Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse edukuse tajus on globaalne. *„Keskendutakse ideedele ja äriplaanidele, mis seavad oma eesmärgid globaalselt ja tegelevad ekspordiga“* (Urva 2012). Väga hea on juurdepääs kapitalile, mis ei valmistavat üldse probleeme (Urva 2012).



Joonis 1. Tartu inkubaatori kriitiliste edutegurite reaalne olukord inkubaatorijuhi hinnangul. Punkthinnangud skaalal 1-5, 5 – väga hea; 1 – üldse mitte hea. Allikas: Autori koostatud, Urva 2012.

Huvitavalt kombel on inkubeeritavate valik ja järelvalve madalama tasemega, kui kindlate vahe-eesmärkide nõudmine tegevuses. Inkubaatorijuhi hinnangul võetakse inkubaatorisse aegajalt ettevõtteid, kes tegelikult ei peaks sinna kuuluma või ei ole piisava potentsiaaliga (Urva 2012). Selline tegevus viitab selektsiooniprotsessi nõrkusele või mitte vastavusele inkubaatori enda eesmärkidele. Siiski räägib inkubantide üle järelvalve kvaliteedist positiivselt asjaolu, et osade ettevõtete puhul pärast inkubantide lahkumist inkubaatorist toimub suhtlus edasi inkubaatorijuhi ja inkubantide vahel (Urva 2012). Kuigi siin mängib rolli fakt, et mõned ettevõtted siirduvad Tartu Teadusparki, mis asub samas hoonetekompleksis Tartu inkubaatoriga. Aktiivne järelvalve peaks toimuma terve inkubatsiooniperioodi käigus. Eestis on varem välja pakutud Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tellitud uuringu alusel, et korralist tegevusülevaadet inkubandist võiks teha kvartaalselt või iga poolaasta tagant ning korra aastas tuleks koostada põhjalikum ülevaade ettevõtetest ja nende meeskondadest (Rouwmaat 2003: 30).

Tartu inkubaatoris on inkubatsiooniprotsess reeglina kolm aastat, kuid sõltuvalt inkubandi rahastajast ja valdkonnast võib see varieeruda (Urva, 2012). Mõnes kõrgtehnoloogilises valdkonnas võib olla toote väljatöötamiseks kuluv aeg aeglasem ja seetõttu võib inkubatsiooniperiood olla pikem (Urva 2012). Kuid inkubandid võivad lahkuda ka varem inkubaatorist. Põhilised tegurid varajaseks lahkumiseks on valesti koostatud meeskond, vale ärimudel, pankrot või ei saada oma ülesannetega hakkama (Urva 2012). Inkubantide lahkumispoliitika juures on Tartu inkubaatoril ainuke kardetav asjaolu seoses Tartu Teaduspargi alluvuses olemisel. Erinevalt iseseisvast inkubaatorist võib Tartu inkubaatoril olla motiiv pakkuda teenuseid sellisel tasemel ja suunaga, et hankida inkubantide hulgast kliente edasiseks tegevuseks teaduspargis, mitte tegeleda iseseisvate ettevõtete välja arendamisega (Rouwmaat 2003: 18).

Joonisel 1. on näha, et kohapealne ärinõustamine on hinnatud tasemele 4. Seda edutegurit peab eraldi käsitlema, kuna see viitab kaudselt paljude pakutavate teenuste kvaliteedile. Teenuste puhul kinnitas inkubaatorijuht, et kõik teenused, mida ei suudeta pakkuda või mida ei ole teenustenimekirjas, nende puhul ostetakse vajalikud spetsialistid sisse või tellitakse vastavate ettevõtjate teenust (Urva 2012). Kuid siinne hinnang kirjeldab inkubaatori meeskonna enda võimet pakkuda rahuldavalt tasemel ärinõustamist, mis on alustavate ettevõtjate jaoks väga oluline. Hinne 4 ei ole halb, kuid võrreldes kõikide sama grupi teenustega, võiks kohapealne ärinõustamine olla üks tähtsamaid kriteeriume.

Viimane tasand joonisel 1. on inkubeeritava tasand. Seda gruppi iseloomustab inkubeeritavate enda valikud. Eelkõige nende valitud ärivaldkondade atraktiivsus. Inkubeeritavate edukuse taju ehk kuidas nemad ise näevad enda äriplaanis potentsiaali ja kuivõrd tajuvad ära, millisesse täitmata nišši enda tegevus suunata. Suurem hulk edukaid inkubante loob eelduse ja maine, et inkubaatoris on võimalik edu saavutada.

Inkubeeritava tasandi koondhinne on kõige kõrgem, kuna inkubeeritavate ärivaldkonna atraktiivsus on väga hea. Kõige enam on Tartu inkubaatoris tegemist IT või kõrgtehnoloogiaga. Kuid inkubaatorijuhi hinnangul tuleks ettevõtjate edukuse taju tõsta (Urva 2012). See tähendab, et vaja on rohkem edukaid näidisettevõtteid, kes tekitavad Tartu inkubaatorile eduka inkubaatori maine ning sellisel juhul suudavad potentsiaalselt edukad ettevõtjad samastada end nende ettevõtjatega, kes seal praegu on.

Jooniselt 1. selgub, et kokkuvõttev hinnang Tartu inkubaatorile on inkubaatorijuhi arvates hea. Kõige enam vajaks inkubaatori kogukonna tasandi tegurid parendamist. Kohalik omavalitsus on Tartu inkubaatori tegevust toetav, seega on vaja rohkem pöörata rõhku kohaliku kogukonna ettevõtetele ning leida üles ühised tegurid ja arendada koostööd. Inkubaatori tasandit iseloomustab üldiselt kõrge hinne, kus kaks kõige kõrgemat tegurit on juurdepääs kapitalile ja vahe-eesmärkide loomine. Rohkem on vaja pöörata rõhku inkubaatori sisemistele protsessidele inkubantidega töötades ja paremini läbi analüüsida enda selektsiooniprotsessi. Inkubeeritava tasandi koondhinne on parim ning see viitab, et ettevõtjad, kes tulevad Tartu inkubaatorisse on teadlikud enda valdkonnast ja omavad selget ettekujutust inkubatsioonist. Tehnoloogia inkubaatori puhul peavad ettevõtjad olema väga hästi informeeritud enda spetsiifilisest töövaldkonnast.

2.2 Inkubaatoris pakutavate teenuste vastavus ettevõtjate vajadustele

Antud alapeatüki eesmärk on uurida teoreetilises osas välja pakutud inkubaatori teenusteportfelli vastavust alustava ettevõtja vajadustele ning selgitada välja, kui suurt osa neist teenustest on reaalselt kasutanud Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse endised inkubandid.

Analüüsi jaoks on läbi viidud küsitlus Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse endiste inkubantide seas. Inkubantide ülesanne oli vastata, missuguseid teenuseid peavad nad oluliseks alustavale ettevõttele inkubaatoris. Samuti vastasid nad, missuguseid teenuseid välja pakututest nad ise inkubatsiooni ajal kasutasid.

Küsimustiku aluseks on teoorias tabelites 1.5, 1.6 ja 1.7 välja toodud erinevad teenused, mida inkubaatorites klassikaliselt pakutakse või mida inkubandid on oluliseks pidanud. Küsimustiku kõik osad on välja toodud lisa 2.

Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse inkubatsiooni on lõpetanud 19 ettevõtet. Küsimustikule vastas neist 5. Vähene vastamise aktiivsus tuleneb erinevatest põhjustest. Kahe ettevõtte puhul on probleemiks, et ettevõtte on lõpetanud tegevuse ning ettevõtjad ei soovi sel teemal enam vestelda. Lisaks kaks ettevõtjat ütlesid, et nad ei kasutanud inkubaatoris mingeid teenuseid peale odava rendipinna ja seetõttu ei soovi osaleda

küsitluses. Ühe ettevõtte puhul ei olnud kedagi intervjuuerida, kuna inkubatsiooniperioodist ei ole enam aktiivselt mitte ühtegi inimest tegutsemas. Kolm ettevõtjat ei leidnud piisavalt aega, et intervjuule vastata. Ülejäänud ettevõtete puhul oli probleemiks ühenduse saamine (telefonile ega e-kirjale ei vasta keegi).

Ettevõtjate profiil inkubaatoris on väga tugevalt IT-sektori suunas kaldu, seetõttu on enamik valimi ettevõtetest IT-valdkonna esindajad. Lisaks on valimisse kaasatud kaks muu sektori esindajat. Ühes ettevõttes tegeletakse geodeesiaga ning teises insenerlahenduste välja töötamisega. Täpsem nimekiri ettevõtetest ja vastanud ettevõtjatest on välja toodud lisa 3. Mitmekesisem valim annab võimaluse tulemusi käsitleda üldisemalt, väljaspool IT-sektori ettevõtete spetsiifikast. Näiteks IT-ettevõtte ei ole üldjuhul vaja seadmete kindlustamist, kuid mõni muu kõrgtehnoloogiline ettevõtte võib tegutseda väga kallite seadmetega.

Küsitluses osalenud ettevõtjad olid oma ettevõtetega kõik inkubeeritud vahemikus 2005-2009. Kuna Tartu inkubaatori tase aastal 2003. oli võrdlemisi vähe arenenud (Rouwmaat 2003), siis peab arvesse võtma, et inkubaator sel ajal alles arendas välja oma teenusteportfelli. Inkubaatori arengutsükli mudeli järgi oli tegemist teise tsüklifaasiga (Allen 1990).

Valimisse kuuluvad ainult inkubatsiooniprotsessi juba läbinud ettevõtjad. Sellisel juhul saab hinnata adekvaatsemalt vajadusi alustava ettevõtte jaoks ning tagasivaates on võimalik hinnata paremini olulisi tegureid ettevõtlusega alustamisel. Juba inkubatsiooniprotsessi läbinud ettevõtjate hinnang suudab haarata ka tegutsemist peale inkubatsiooni. Analüüsides Tartu Inkubaatori teenuste kasutatavust peab arvesse võtma andmete vananemist, sest inkubaator võib olla vahepeal arenenud kvaliteedis, täiustanud oma teenusteportfelli ning sisemise analüüsi kaudu juba lahendanud olulisi probleeme tegevuses.

Ettevõtjad vastasid 5 palli skaalal, millist teenust nad alustava ettevõtja jaoks inkubaatoris oluliseks peavad. Iga teenuse juurde märkisid ettevõtte ära, kas nad seda teenust kasutasid. Kui ettevõtjad on hinnanud keskmiselt teenuse olulisuse üle kolme, siis loen seda teenust oluliseks alustavatele ettevõtjatele ja kui teenuse kasutajate hulk on alla 60%, siis loen selle teenuse kasutatavust madalaks. Sellised kriteeriumid on

valitud valimist lähtuvalt ning valimi suurust arvesse võttes ei saa teha väga rangeid vahemikke. Lisas 4 on esitatud koondatud kujul ettevõtjate arvamused ning tähelepanekud lisaküsimustest.

Mitu ettevõtjat soovis, et nende anonüümsus oleks tagatud vastuste andmisel. Põhjuseks on soov rääkida avameelselt enda, kui ettevõtja nimel, mitte anda vastuseid ettevõtte, kui juriidilise keha, nimel. Seda tingib asjaolu, et mitme ettevõtte puhul on omanikke rohkem kui üks, kes võivad olla võrdse osaluse suurusega. Lisaks ei olnud üks ettevõtja ilma anonüümsuse tingimuseta üldse nõus kommenteerima inkubatsioonikogemust. Seetõttu on kõik ettevõtjate intervjuude vastused kodeeritud numbriliselt ettevõtja 1, ettevõtja 2 jne.

Tabelis 2.2. on välja toodud ettevõtjate vastused ärialustusteenuste kohta. Teenuste olulisus on võetud kõikide vastajate aritmeetilise keskmisena ning teenuste kasutajate hulk märgib ära, kui suur osatähtsus valimi ettevõtjatest antud teenust kasutas.

Nagu teoreetilises osas viidati Miani (1996) uurimuse põhjal, siis kõige suurem kasutajate hulk on äriplaani koostamisel. Tartu Inkubaatoris on igal ettevõttel kohustus kirjutada äriplan ning see ellu viia (Urva 2012). Tabeli 2.2 alusel saab väga positiivsena ära märkida, et aastaid hiljem, peavad ettevõtjad seda väga oluliseks tegevuseks.

Tabel 2.2. Ärialustusteenuste olulisus ja teenuste kasutajate hulk, n=5

Ärialustusteenused	Teenuse olulisus	Teenuse kasutajate hulk
Äriplaani nõustamine	4,00	100%
Erialaspetsialistide koolitus (turundus, finants, juriidiline)	3,20	80%
Kontaktüritused (kliientide, partnerite ja investorite leidmiseks)	4,50	40%
Müügitehnikate arendamine	3,33	-
Esinemisoskuste arendamine	2,75	-
Toetustaotluste nõustamine (sh laenud)	3,00	40%
Tegevusplaani monitooring	3,25	20%
Maksundusalane nõustamine	2,80	20%
Meeskonnatöö koolitus	3,00	20%

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Kõige kõrgem olulisus alustavale ettevõttele on ettevõtjate poolt märgitud kontaktüritustel. Kuid siin peab ära mainima, et tegemist on väga ettevõttespetsiifilise teenusega. Üks ettevõtja tõi välja, et tema jaoks enamik kontaktüritusi ei anna mingit kasu, kuna enamik kontaktüritusi on suunatud IT-sektori ettevõtetele (Ettevõtja 4 2012).

Ärialustusteenuste puhul võib välja tuua, et nelja teenuse puhul on olulisus suurem või võrdne kui kolm, kuid kasutatavus on madal. Sellistest teenustest kolmel on olnud vähemalt üks kasutaja. Siit järeldub, et inkubaatorijuhi ja inkubantide vajaduste vahel on mingi ebakõla. Inkubaatorijuht peaks rohkem rõhku pöörama inkubantide müügiostkuste arendamisele, tegevusplaani monitoorimisele, toetustootluste ja laenude alasele nõustamisele ning meeskonnatöö koolitustele. Inkubaatoris on vaja paremat teavitustööd pakutavatele võimalustele, et alustavad ettevõtjad saaksid maksimaalselt ära kasutada inkubaatori potentsiaali ja seeläbi suurendada enda tegevuse kvaliteeti. Siiski peab eraldi ära mainima, et ükski valimis olnud ettevõtjast ei olnud saanud mingit koolitust inkubaatoris, kus õpetati müügitehnikaid. Seda peetakse oluliseks, kuid inkubaator, kas ei paku seda teenust või ei osata küsida. Ühe ettevõtja sõnul jäi neil mingi hetk vajaka müügitehnicatest ja sooviti just õppida, kuidas paremini oma ideed maha müüa, et leida rohkem kliente (Ettevõtja 5 2012).

Tabelis 2.2. välja toodud teenuste puhul märkisid ettevõtjad ebaoluliseks ainult kaks teenust nimistust - maksundusalane nõustamine ja esinemisostkuste arendamine. Maksude kohapealt saavad inkubandid küsida nõu koolitustelt, kus selgitatakse raamatupidamist ja finantsjuhtimist. Eestis on maksundus tehtud suhteliselt lihtsaks ja läbipaistvaks, toetavad on ka e-lahendused, mille kasutamine on kerge. Huvitavana paistab silma esinemisostkuste arendamise ebaolulisus. Teooriast tuleb välja, et selliste ostkuste arendamine on ettevõtjate jaoks tähtis ning inkubaatorite alases kirjanduses välja pakutud (Mubarak 2011). Tartu inkubaatori puhul võib rolli mängida see, et valimis mitte ükski ettevõtja ei saanud esinemisostkuste koolitamist. Probleem võib olla ettevõtjate teadmatuses sellise võimaluse olemasolust (Ettevõtja 5 2012).

Erinevate erialaspetsialistide muud koolitused loetakse oluliseks ning kasutatavus on olnud kõrge. Inkubaatorijuhi sõnul tuuakse vajadusel spetsialistid sisse, kui enda meeskonnas keegi ei ole võimeline pakkuma (Urva 2012). Samuti on neil tasuta ning tasulisi koolitusi (Urva 2012). Koolituste puhul on inkubaatoris hea vastavus

inkubantide reaalsele vajadusele. Siin räägib Tartu inkubaatori kahjuks valdkonnaspetsiifiliste koolituste puhul, et puuduvad oma ala tipp-ettevõtjad, kes võiksid jagada isiklikke kogemusi (Ettevõtja 3 2012).

Üldiselt peavad ettevõtjad ärialustusteenuseid oluliseks, kuid kasutatavus on keskmiselt väga madal. Selle tõrke ületamiseks peaks inkubaatorijuht tegema rohkem selgitustööd ning muutma inkubaatorit läbipaistvamaks. Võimalused peaksid olema alustavale ettevõtjale nähtavamad. Probleemiks on tihtipeale see, et alustav ettevõtja ei tea, mida üldse pakutakse ning seetõttu ei osata ka küsida (Ettevõtja 2 2012).

Tabelist 2.3. paistab silma erinevate teenuste väga madal kasutajate hulk. Seitsmest välja pakutud teenusest oli kasutajaid ainult kahel ning nende puhul on kasutatavus madal. Kasutati ainult finantsplaani analüüsi ning intellektuaalse omandi kaitset. Siin saab välja tuua üheks põhjuse, et Tartu inkubaator oli alles välja töötamas oma teenusteportfelli ajal, kui küsitlusele vastanud ettevõtjad olid inkubandid. Seetõttu ei ole kõikidel välja pakutud teenustel olnud kasutajaid, kuna inkubaatoris ei pruugitud sellel perioodil lihtsalt välja pakutud teenuseid võimaldada inkubantidele.

Finantsplaani analüüsi puhul saab madalat kasutatavust seletada sellega, et nendest teenustest on tegemist ainukesega, mida ettevõtjad hindasid vähe oluliseks.

Tabel 2.3. Äriarendusteenuste olulisus ja kasutajate hulk, n=5

Äriarendusteenused	Teenuse olulisus	Teenuse kasutajate hulk
Turu-uuringud	3,50	-
Tootearendus	3,00	-
Ekspordiplaani nõustamine	3,75	-
Finantsplaani analüüs	2,75	20%
Suhtlemine teaduskeskustega (nt ülikoolid)	3,00	-
Intellektuaalse omandi kaitse	4,33	20%

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Intellektuaalse omandi puhul märgivad ettevõtjad, et tegemist on nendest teenustest kõige olulisemaga, kuid kasutatavus on ikkagi olnud madal. Üheks põhjuseks võib pakkuda, et IT-sektoris tarkvaraarendus toimub niivõrd kiiresti, et patentimine ei tasu ennast lihtsalt ära. Selle ajaga, kui patent realiseerub, on turg juba suundunud järgmiste

arenduste ja uuemate lahenduste poole. Siiski võiks tehnoloogiainkubaatoris olla palju suurem nõudlus intellektuaalse omandi kaitsele, kui seda praegu on. Tehnoloogia inkubaator tegeleb ettevõtluslõhega ning eeldatavalt kõrgtehnoloogilised ettevõtted loovad uusi tooteid, mida varem ei ole turul olnud. On täiesti loomulik eeldada, et omandiõigust kaitstakse seadustega, et investeeringutesse suunatud raha tagasi teenida.

Tabelis 2.3 võib probleemseks lugeda, et ettevõtjad hindavad ekspordiplaani nõustamist olulisuselt teisena. Inkubaatorijuhi sõnul on Tartu inkubaator orienteeritud ettevõtetele, kes mõtlevad globaalselt ja kelle toodetes või teenustes nähakse potentsiaali ekspordiks (Urva 2012). Kuid antud küsimustikus ei ole mitte ükski ettevõtja vastanud, et nad oleksid kunagi inkubaatoris ekspordiplaani nõustamist saanud. Tingib küsimuse, kas inkubaator vastab ikkagi enda pandud kriteeriumitele või lihtsalt ei suuda pakkuda vajalikku teenust? Eesti suuruses väikeriigis, kus kliendibaas väga suur ei ole, peaks suure osa alustavate ettevõtete siht olema võimalikult kiiresti enda tooteid realiseerida välismaal.

Turu-uuringud, tootearendus ja suhtlemine teaduskeskustega loeti ettevõtjate poolt oluliseks. Kuid nendel teenustel ei olnud inkubaatoris mitte ühtegi kasutajat. Ühe ettevõtja hinnangul ei osata tihtipeale küsida selliseid teenuseid (Ettevõtja 2 2012). Inkubaatorijuhi arvamuse kohaselt on Tartu Teaduskeskuse side Tartu Ülikooliga (kui lähima teaduskeskusega) nõrgem kui deklareeritud (Urva 2012). See tähendab, et inkubaatorisse tulnud ettevõtted, kes soovivad kasu lõigata ülikoolis tehtud alusuuringutest ja rajada kõrgtehnoloogilisi tooteid, ei saa kasutada ära kõiki võimalusi, mida on reklaamitud. Näiteks IT-sektor ei vaja ülikoolilt otsest teadmistevoogu, sest Tartu Ülikooli lõpetajaid on küll hea tööle võtta, kuid otseselt teaduskonnaga selle jaoks suhtlema ei pea ning ülikooliga teadustöö alal ei ole vaja koostööd teha (Ettevõtja 5 2012). Kuid muud kõrgtehnoloogilised ettevõtted, iseäranis need, kes tegelevad füüsiliste toodete leiutamisega, võivad vajada ülikooli teadmisi ning teadlaste nõu. Iseäranis oleks vaja parandada sidet ülikooliga ja muude teadusasutustega, et oleks võimalik kasutada ülikooli seadmeid (Ettevõtja 4 2012). Samamoodi võiks autori arvates inkubaator koostööd teha näiteks Tartu Ülikooli Majandusteaduskonnaga, et arendada turu-uuringute teenust.

Järgmisena vaatame ruumi- ja taristuteenuseid. Tabelist 2.4. selgub, et nende teenuste puhul on kasutajate hulk suurem võrreldes eelnevate teenuste gruppidega. Seda saab pidada loomulikuks, kuna Tartu Teaduspargi Inkubaatori puhul ei ole tegemist virtuaalse inkubaatoriga ja inkubandid resideerivad majas. Seega on tegemist kohustuslike teenustega, mis on lepingus kirjas.

Kindlustuse ja juurdepääsu erialaste laboritele ning raamatukogudele ei olnud mitte ühtegi kasutajat. Eelnevas teenuste grupis välja toodud nõrk side kohalike teaduskeskustega mängib siin rolli. Ettevõtjad hindasid erialastele seadmetele ning teadmiste juurdepääsu oluliseks, kuid nad ei kasutanud seda. Tegemist on vastuoluga inkubantide vajaduste ja inkubaatori võimaluste vahel. Kindlustuse on määranud inkubaatoris ettevõtete spetsiifika, Tartu inkubaatoris enamik ettevõtteid ei oma kalleid seadmeid ning seetõttu ei vaja inkubaatori poolt kindlustusteenuseid. Ettevõtjad mainisid, et kui oleks vaja laenu, siis nad oleksid otse pöördunud mõne kindlustusteenuseid pakkuva ettevõtte poole, mitte inkubaatorijuhi juurde (Ettevõtja 4, 2012; Ettevõtja 2, 2012; Ettevõtja 5, 2012). Kuna seda teenust ei hinnatud oluliseks, siis autori hinnangul inkubaatoris ei ole vajadust pakkuda kindlustusteenuseid enda inkubantidele.

Tabel 2.4. Ruumi- ja taristuteenuste olulisus ning kasutajate hulk, n=5

Ruumi- ja taristuteenused:	Teenuse olulisus	Teenuse kasutajate hulk
Äriruumide üür - madalate püsikuludega ning möbleeritud büroo- ja stuudioruumid	4,40	100%
Kaasaegse esitlustehnikaga sisustatud nõupidamistruumide kasutamine	4,00	80%
Vastuvõtusekretäri teenus	2,00	40%
Köögi ja puhkeruumide kasutamine	3,50	60%
Sideteenused - telefoniside ja internetiühendus, sh WiFi	4,25	60%
Kindlustus	1,33	-
Juurdepääs laboritele, raamatukogudele jm erialased seadmed-teadmised	3,25	-

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Väga oluliseks on ettevõtjad hinnanud odavaid ruume ja kaasaegse tehnikaga varustatud nõupidamisruume. Inkubaatori üheks eeliseks alustavale ettevõttele ongi just odavate

ruumide üürimine. Mitmed ettevõtjad ütlesid, et nende jaoks oli see üks olulisemaid põhjuseid inkubaatorisse minemisel (Ettevõtja 3 2012; Ettevõtja 1 2012; Ettevõtja 4 2012). Siiski peab välja tooma, et ühe ettevõtja hinnangul peale Eestis 2008. aastat alanud majanduslanguse tingimustes ei pakkunud inkubaator enam odavamaid ruume, kui Tartu kesklinnas niisama võis saada (Ettevõtja 3 2012). Probleemi põhjuseks oli inkubaatori vähene paindlikkus turuolukorraga kiiresti reageerimisel (Ettevõtja 3 2012).

Väheoluliseks peeti vastuvõtusekretäri teenust, kes majas olemas on. Võib eeldada, et tänapäeval on väga suur osa suhtlusest koondunud internetti ning sekretäri järgi ei tunta vajadust. Lisaks ei ole enam mobiilside kallid ja kõik ettevõtjad saavad vahetult suhelda enda klientidega.

Muude sideteenuste olemasolu nagu näiteks internet peeti ettevõtjate poolt oluliseks. See on täiesti mõistetav, iseäranis, et inkubaatoris on enamik ettevõtteid IT-sektoris tegutsevad. Siinkohal peab välja tooma ühe ettevõtja arvamuse, kes väitis, et kuigi internet on ülioluline nende tegevuse jaoks, siis inkubaatoris oli valida ainult majaga seotud teenusepakkuja üldleping. Nemad oleksid soovinud kasutada muud teenusepakkujat ja teistsugust paketti, kuid see ei olnud võimalik (Ettevõtja 5 2012). Seega on olemas justkui teenuse vastavus vajadusele, kuid ei ole võimalik erinevate teenusepakkujate vahel valida.

Köögi- ja puhkeruumide olemasolu peeti oluliseks ja neid kasutati. Ühe ettevõtja hinnangul oli tegemist väga meeldiva ruumiga, kus sai vähendada tegevuskulusid selle näol, et tuua lähedalasuvast Lõunakeskusest odavalt lõunasööki (Ettevõtja 5 2012). Võib eeldada, et kui alustav ettevõtte rendib ruume iseseisvalt, siis puuduvad finantsid, et sisustada endale lisaks vajalikele tööruumidele ka üks köögi- ja puhkeruum töötajate tarvis.

Tabelis 2.5. on esitatud kokkuvõtte eelnevatest tulemustest. Välja on arvatatud keskmine ettevõtjate poolt hinnatud teenustegrupi olulisus kolme grupi lõikes viie palli skaalal ja keskmine teenuste kasutajate hulk protsentnäitajana. Teenuste kasutajate hulga arvutamisel on arvesse võetud teenustegrupis ainult need teenused, mida reaalselt kasutati.

Kõiki teenusegruppe hinnati üsna võrdselt oluliseks. See tähendab, et ettevõtjad näevad neid kõiki võrdselt olulisena alustava ettevõtja jaoks ning inkubaator ei tohiks teha järeleandmisi mitte üheski neist. Kuid võrreldes teenuste kasutajate hulgaga, siis on näha ilmselget erinevust.

Tabel 2.5. Keskmine teenustegrupi olulisus ja kasutajate hulk, n=5

	Teenuse olulisus	Teenuse kasutavuse keskmine protsent
Ärialustusteenused	3,31	45%
Äriarendusteenused	3,33	20%
Ruumi- ja taristuteenused	3,25	68%

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Kõige madalama kasutatavusega on äriarendusteenused. Neid teenuseid peaksid kasutama ettevõtted, kes on juba selgeks teinud ettevõtluse alused ja saanud koolitust mitmetel aladel. Nüüd peaks inkubaatori roll siirduma ettevõtja arendamisest ettevõtte arendamisse. Kuna ettevõtjad on hinnanud neid teenuseid oluliseks, kuid erinevatel põhjustel ei saa neid teenuseid tarbida, siis on puudujääk inkubaatori ja inkubantide vajaduste rahuldamisel.

Ärialustusteenuste kasutatavust saab lugeda madalaks. Kuigi võrreldes äriarendusteenustega on kasutatavuse tase oluliselt kõrgem. Siin mängib rolli, et näiteks äriplaani koostamine on kohustuslik kõikidele inkubantidele inkubaatoris. Kuid probleemne on, et muid teenuseid, mida peetakse oluliseks ei tarbita. Sellisel juhul alustavad ettevõtjad ei saa kõiki hüvesid, mida inkubaator on võimeline pakkuma. Inkubatsiooni kasu ettevõtjale jääb väiksemaks, kui ta tegelikult on.

Ärialustus- ja arendusteenuste eesmärk on võimalikult kiiresti arendada ettevõtjat ja ettevõtet, lühendades aega, et ettevõtte liiguks inkubaatoris post-inkubatsiooni faasi ning oleks võimeline omal käel tegutsema. Nende teenuste madal kasutatavuse tase võib pikendada seda tsüklite vahel liikumise aega. Kui Tartu inkubaatori eesmärgiks on arendada ettevõtlust, siis peaks selle eesmärgi täitmiseks võimalikult kiiresti ettevõtted arenema inkubaatori sees kasutades võimalikult suurt osa teenusteportfelli.

Kolmanda grupi, mis moodustub põhiliselt inkubaatorihoonest, on aru saadavatel põhjustel kasutatavus kõrge. Tartu Teaduskeskuse Inkubatsioonikeskus tegutseb enda hoones ja kõik inkubeeritavad majutatakse sinna. Seega peavad nad neid teenuseid tarbima, sõltumata sellest, kas nad kõiki neid vajavad või peavad enda jaoks oluliseks. Siin saab välja tuua, et see on ainuke teenustegrupp, kus inkubantide vajadus teenuste järgi on oluline ja kasutatavus on kõrge ehk inkubaatori vastavus inkubantide reaalsele vajadusele on kõige paremini täidetud.

Võrreldes tabelis 2.5. välja toodud ärialustus- ja äriarendusteenuste kasutajate hulka inkubaatorijuhi poolt antud hinnangutele inkubaatori eduteguritega (joonis 1), on tegemist väikese vastuoluga. Inkubaatorijuhi hinnangul on eduteguritega, mis seonduvad otseselt teenustega, tase heal tasemel, kuid ettevõtjate vastuseid arvestades ei tule see välja. Kuigi teenuste tase võib olla väga hea ning inkubandid, kes neid said, väga rahul, siis on siin puudu inkubaatori läbipaistvusest. See taandub uuesti selle probleemi juurde, et alustavad ettevõtjad võivad küll vajada erinevaid teenuseid, kuid nad ei oska neid küsida ega oma aimu sellistest valikutest. Inkubaatorijuhi oskus välja mõelda ning pakkuda teenuseid ja koolitusi, mis kindlal ettevõttel vajaka, on loominguiline ülesanne, mis vajab suurt tähelepanu.

Inkubaatoris pakutud teenuste vastavus ettevõtete vajadustele on olemas, kuid kasutatavuse tase on nõrk. Isegi neid teenuseid, mida ei kasutatud, suudavad ettevõtjad hiljem hinnata, kas tegemist on oluliste teenustega või mitte. Kuid vaadates juba niivõrd väikese valimi vastuseid erinevate teenuste kohta (Lisa 4), siis tuleb välja, et huvid ning vajadused võivad olla väga erinevad. Inkubaatorite edukaks toimimiseks tuleb üha enam spetsialiseeruda kindlasse valdkonda, et pakkuda välja otseselt teenuseid, mis sektorispetsiifiliselt ettevõtetele vajalikud on. Lihtsalt kõrgtehnoloogia võib olla tänapäeval liiga laiali valguv, et kvaliteetsel tasemel tegutseda kõikide ettevõtetega simultaanselt. Siin võib Eestis ja iseäranis Tartus rolli mängida erinevate väga rangelt spetsialiseerunud inkubaatorite jaoks vaja olev ettevõtjate kriitiline arv.

Tartu inkubaatori puhul on tehtud võrreldes 2003. aastaga areng. Inkubaator, mida oli tollal raske kategoriseerida on leidnud oma niši ning töötab konkreetsetl enda valdkonnas. Suurendada tasub sidet ülikooliga, et meelitada ligi rohkem kõrgtehnoloogiaga tegelevaid ettevõtjaid, kes on võimelised leiutama uusi tooteid. Side

ülikooliga annab võimaluse tegeleda rohkem uurimus- ja arendustöödega ning ühendada inkubaatoris olevaid ettevõtteid juba töötavate ettevõtetega teaduspargis. Või alternatiivselt spetsialiseeruda veelgi enam IT-sektoris ning siis koostada oma teenusteportfell vastavalt. Siis tuleks sellisel juhul kindlasti kaaluda kolimist Tartu kesklinna, mis on lähemal klientidele ja potentsiaalsetele töötajatele (Ettevõtja 3, 2012).

Kogukonnaga sidusus on Tartu inkubaatori jaoks olemas ning Tartu Linnavalitsus näeb inkubaatori ja terve Tartu Teaduspargi tegevuses positiivset olemust. Tartu inkubaator on oma tegevusjärgus jõudnud kolmanda elutsükli lävele (Allen 1990). Vaja on veel pöörata suuremat rõhku äriarendusteenuste kättesaadavusele. Siis saab konkretiseerida oma tegevust, tõsta selektsioonikriteeriumite rangust ning muutuda tähtsaks ettevõtluse arengukeskuseks kogukonnas.

Välja pakutud teenusteportfelli erinevate teenustegruppide keskmine olulisuse tase ei ole siiski piisavalt kõrge, et õigustada kõikide nende teenuste pakkumist inkubaatoritest. Ruumi- ja taristuteenuste hulgast ei ole vajadust pakkuda kindlustus ega vastuvõtusekretäri teenust. Esimese puhul saavad ettevõtjad võrdlemisi väikese vaevaga pöörduda otse finantsteenuseid pakkuva ettevõtte poole ning ei tunneta vajadust inkubaatoril sellist teenust osutada. Siiski peab välja tooma antud valimi IT-sektori spetsiifilisust. Kindlustusteenust võib minna vaja inkubaatoril, mille inkubandid tegelevad kallite seadmete ning tehnikaga. Vastuvõtusekretäri teenuse olemasolu ei mängi olulist rolli alustavatele ettevõtetele, nad suudavad ise hallata oma sidepidamist.

Äriarendus- ja -alustusteenuste hulgast ei ole oluline pakkuda finantsplaanide analüüsimist, maksundusalast nõustamist ja esinemisuskuste arendamise koolitust. Esimese puhul neist toimub kogu ettevõtte finantsplaanide analüüs samuti äriplaani koostamise ajal eraldiseisvalt. Kuid ettevõtjad ei tunneta vajadust eraldi projektidele finantsanalüüsi koostamist või suudavad nad seda juba iseseisvalt teha. Maksundusalane teave on Eestis niivõrd kättesaadav, et selline teenust eraldiseisvana on ebaoluline. Siiski jäävad oluliseks erinevad koolitused, mille hulka kuulub üldjuhul juriidiline ja majandusarvestuse alane seminar, kus õpitakse raamatupidamist ja kohalikku äriseadustikku. Ettevõtjad hindasid esinemisuskuste arendamise koolitused ebaoluliseks, mis tähendab, et neid ei nähta vajalikuks alustavale ettevõtjale. Kuigi just selle teenuse puhul oli üks risti vastupidine aramus (Ettevõtja 5 2012). Antud valimis on ettevõtjad

hinnanud oluliseks ja mitteoluliseks neid teenuseid, mida nad ise kunagi ei ole saanud. Sellisel juhul me ei räägi enam teenuste kvaliteedist tingitud ebasoosinguga vaid kogenud ettevõtja arusaamaga ettevõtlusega alustamisest.

Teenusteportfelli koostamisel tuleb lähtuda inkubaatoris tegevate ettevõtete spetsiifikast ning pakkuda neile mõeldud valdkonnakeskseid teenuseid. Selline analüüs enda inkubaatori kohta peaks olema iga inkubaatorijuhi läbi tehtud. Pakkuda võib erinevaid teenuseid väga kvaliteetselt, kuid see ei kindlusta veel, et need just selles inkubaatoris resideerivatele inkubantidele on vajalikud. Teenusteportfell peab olema paindlik ning ajas muutuv, vastavalt sellele, missugused on hetkel inkubeeritud ettevõtted ning nende vajadused.

KOKKUVÕTE

Inkubaatori definitsiooni üle puudub seniajani kindel seisukoht. Erinevad autorid peavad inkubaatori olemuses tähtsaks aspekte, mis alati ei kattu. Võttes arvesse erinevaid seisukohti on siin töös lähtud eeldusest, et inkubaator on jagatud kontoriruumidega asutus, kus on olemas alustavale ettevõttele nõustamisteenused, võimalused kulude kokku hoidmiseks, kindel järelevalve ning töötav ettevõtjate ja töötajate võrgustik, mis pakub võimalust teadmiste vahetuseks.

Kui inkubaatori definitsiooni selgusetus ei loo kerget ülevaadet, mida inkubaatori all mõista, siis tüpoloogiat vaevab sama haigus. Tabelites 1.1 ja 1.2 välja toodud võimalused liigitada erinevaid inkubaatoreid enda huvigruppide või tegevusalade alusel pakub võimalust selgitada, miks inkubaatorid üksteisest erinevad. Peamiselt on tegu eesmärkide erinevuses, inkubaatorite taotlused kogukonnas või huvigruppidele vastanduvad. Tegemist võib olla täiesti ärilise projektiga, kui ka sotsiaalse ettevõttega, mis üritab mingi piirkonna majanduse mahajäävust arendada avaliku sektori toel.

Kui esmased inkubaatoreid defineerivad ja olemust käsitlevad probleemid hakkasid selginema, tekkis arusaam inkubaatorist kui ettevõttest ja tema arengutsüklitest. Viimast saab jagada kolme faasi: algstaadium, arengu- ja küpsusfaas. Küpsusfaasi lõpuks peaks inkubaator olema kogukonda juurdunud, täisvõimsusel töötav asutus, mis pakub kvaliteetset lisandteavet ettevõtetele ning arendab välja jätkusuutlikke ettevõtjaid.

Inkubaatorite ja inkubantide uuringute suurimateks probleemideks on kujunenud andmete kättesaadavuse keerukus, raskus luua võrdlust turukeskmistega, vähe infot ebaõnnestunud inkubaatorite kohta ning väikesed valimid. Andmete usaldusväärsuse puudumine pärsib inkubaatorite ja inkubantide edukuse uurimist.

Mõõdetavaid kriteeriume, mis on inkubaatori jaoks edu, peab arvestama iga inkubaatori puhul eraldi. Kui tüpoloogia suudab eristada ära ja liigitada inkubaatoreid vastavalt

eesmärkidele ja tegevusaladele, siis on väga keeruline luua ühest raamistikku, et inkubaatoreid omavahel mõõta. Töötamise ja edu mõõtmiseks võib inkubaatoritel olla äriline kasum, piirkonna majanduse arendamine, kinnisvara arendus ja tehnoloogiate kommersialiseerimine, kui nimetada ainult mõnda.

Siiski on välja toodud inkubaatoreid uuriva teoreetilise ja empiirilise kirjanduse põhjal kriitiliste edutegurite raamistik. Kolme tasandisse jagatud tegurid käsitlevad inkubaatori väliselt kogukonda ning kaks tasandit käsitlevad inkubaatori ja inkubandi tasemel sisemisi protsesse. Nende tegurite olemasolu heal tasemel võiks anda inkubaatorile võimekuse täita enda poolt seatud eesmärgid.

Teoreetilise osa teises pooles on välja toodud kirjanduse põhjal inkubaatoris pakutavad teenused, mis peaksid pakkuma mitmekülgset koolitust ja nõustamist. Teenused on grupeeritud inkubandi arengutsüklite järgi, vastavalt sellele kuidas ettevõtja vajadused arenevad inkubatsiooniprotsessi käigus, kolme alagruppi.

Esimesena on välja toodud ärialustusteenused, mille eesmärk on välja töötada äriidee ning koolitada alustavat ettevõtjat erinevates ülesannetes. Nende teenuste hulka kuuluvad äriplaani nõustamine ja kirjutamine, eriaspetsialistide koolitused, kontaktüritused klientide ja investoritega, müügi- ja esinemisoskuste arendamine, maksunduse ja toetustaotluste alane nõustamine ja tegevusplaani järelevalve. Sellised teenused on vajalikud inkubantidele, et nad oleksid võimelised iseseisvalt orienteeruma ettevõtluses ning võimaldab vähendada õppimisele kuluvat aega.

Teise alagrupi moodustavad äriarendusteenused. Oma arengutsüklis on ettevõtte jõudnud staadiumi, mida iseloomustab töötajate juurde võtmine, suurenenud müük ja klientide aktiivne otsimine ning toote kvaliteedi parendamine. Teenuste hulka kuuluvad turu-uuringud, tootearendus, ekspordiplaani nõustamine, finants- ja ekspordiplaani analüüs, suhtlemine teaduskeskustega ja intellektuaalse omandi kaitsmine. Nende teenuste üks iseloomustav tegur on võimalus osta sisse, kuid inkubaatori üheks eesmärgiks peaks olema kvaliteetsete teenuste pakkumine omal jõul, vähendades niimoodi ressursikulu.

Kolmanda alagrupi moodustavad ruumi- ja taristuteenused. Olemuselt suunatud alustava ettevõtte kulusid vähendamaks ning pakkuma süsteemselt

igapäevatoiminguteks vajalikke ruume ja sideteenuseid. Kõigi kolme grupi teenuste kvaliteetne tase viib lühima võimaliku ajaga inkubandi kolmandasse staadiumisse, kus ettevõtte on valmis inkubaatorist lahkuma.

Teoreetilise osas välja toodud inkubaatori kriitilised edutegurid ja inkubaatoris pakutavad teenused on aluseks töö empiirilisele osale. Uuritavaks inkubaatoriks on Tartu Teadupargi Inkubatsioonikeskus ning ettevõtjad, kes on seal juba inkubatsiooniprotsessi läbinud.

Kümme aastat tagasi olid Eesti inkubaatorid alles oma arengutsükli esimestes staadiumites. Puudusid selged suunad, konkreetsed teenusteportfellid, oli vähe teavitustööd ja nõrk võrgustik kogukonnas.

Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskus on Eestis üks vanematest ja arendab enda selget suunda inkubaatorina. Kui 2003. aastal oli võimalik Tartu inkubaatorit liigitada pigem kinnisvara arendavaks kasumit taotlevaks inkubaatoriks või akadeemiliseks inkubaatoriks, siis nüüd on üha selgem, et tegemist on mittetulundusliku kinnisvara arendamise inkubaatoriga. Suuresti on Tartu inkubaator sõltuv avaliku sektori toetustest. Välja on töötatud enda teenusteportfell ja rõhutatakse tehnoloogia sektorile.

Hindamaks Tartu inkubaatori tegevust kriitiliste edutegurite alusel on läbi viidud intervjuu endise inkubaatorijuhi Tiit Urvaga. Tema hinnangutest selgub, et rohkem oleks vaja tööd teha kogukonna tasandil, suurendada sidet ülikooliga ja tugevdada ettevõtjate võrgustikku. Paremaks saab lugeda inkubaatori sisemisi protsesse, kus käsitletakse inkubaatori ja inkubandi tasandit. Nende koondhinne on kõrgem ja see annab tunnustust välja töötatud ärimudelist. Siiski peaks suuremat rõhku pöörama selektsiooniprotsessile ja inkubantide järelevalvele.

Analüüsides Tartu inkubaatorit on läbi viidud intervjuud viie endise inkubandiga. Ettevõtjad vastasid teoreetilises osas välja toodud teenusteportfelli olulisuse kohta ning kas nad antud teenust kasutasid. Lisaks vastati lisaküsimustele nende ettevõtte kohta ja inkubatsiooniprotsessi mõjudest ettevõtjale.

Kõigi kolme teenustegrupi olulisus tuli väga sarnane ning kõiki hinnati ettevõtjate poolt oluliseks. Selline ühtlane tase viitab, et juba inkubatsiooniprotsessi läbinud ettevõtted

hindavad inkubandi elutsükli kõiki tasemeid võrdselt oluliseks. Rõhku tuleb pöörata võrdse tähelepanuga kõikidele aspektidele.

Teenuste kasutatavuse hulgas oli näha palju suuremat varieeruvust. Enamiku teenuste kasutatavuse protsent oli madal. Tihti oli probleemiks alustavale ettevõtjale, et kuigi teenust võib-olla pakutakse, siis ei osata seda küsida. Inkubaatorijuhil on siin palju tööd vaja teha, et inkubaatori tööd läbipaistvamaks muuta ning loovalt läheneda igale ettevõttele eraldi, vastavalt nende puudujääkidele. Teenusteportfelli olemasolu ainuüksi ei taga veel seda, et ettevõtjad teavad inkubaatori võimalustest.

Tartu inkubaator on küll läbi teinud arengu enda mudeli konkretiseerimisel ja spetsiifika välja töötamisel, kuid teha on veel palju. On olemas vastavus ettevõtjate vajadustele teatud teenuste ulatuses ning võimalus pakkuda eeliseid alustavatele ettevõtetele Tartu piirkonnas. Suuremat rõhku peab pöörama inkubaatoris juba tegutsevatele ettevõtetele äriarendusteenuste pakkumisel. Potentsiaal kogukonnas olla arengumootoriks ettevõtluse arendamisel on hea. Vaja on veel sisemiselt analüüsida enda spetsiifikat ning keskenduda rohkem kindlale tehnoloogia valdkonnale. Raske on pakkuda võrdväärset tasemel teenust kõikides sektorites, seega tasuks selektsiooniprotsessi vastavalt muuta ning sisenemiskriteeriume täpsustada.

Välja pakutud teenusteportfellil oli võrdlemisi hea vastavus alustavate ettevõtjate vajadustele. Kõik teenustegrupid olid grupi keskmist arvestades olulised. Siiski võib eraldi välja tuua, et alustava ettevõtja jaoks ei nähta vajadust pakkuda kindlustusteenustel, vastuvõtusekretäri olemasolul, maksundusalasel nõustamisel, esinemisuskuste koolitamisel ja finantsplaanide analüüsimisel. Kõik ülejäänud väljapakutud teenused hinnati kogenud ettevõtjate poolt oluliseks.

Teenusteportfelli eraldi analüüsi teenuste vajalikkuse ja olulisuse kohta võiks olla teostatud eraldi teenuste kvaliteedianalüüsist. Kuigi teenuseid saab pakkuda väga kvaliteetsel tasemel, ei pruugi need mingile kindlale spetsiifilisele valdkonnale orienteeritud inkubantide vajadustele vastata. Siin analüüsis välja toodud teenuste olulisusele vastates mitmete teenuste puhul ei olnud inkubandid mitte kunagi sellist teenust ise saanud. Siiski hindasid nad neid vajalikuks, nad nägid, et see võib kergendada alustava ettevõtja arengut inkubaatoris. Viimasele peaksidki kõik

inkubaatorid orienteeritud olema. Nagu muutuvad inkubantide vajadused läbi aja, minnes kaasa uute tehnoloogiate ja väljakutsetega, samamoodi peavad inkubaatorid olema paindlikud ning oma teenusteportfelli arendama järjepidevalt.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaboen, L.** Explaining incubators using firm analogy. – Technovation, 2009, Vol. 29. pp. 657-660.
2. **Aernoudt, R.** Incubators: Tool for Entrepreneurship. - Small Business Economics, Vol. 23, No. 2, pp. 127-135.
3. **Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K.** Critical role and screening practices of European business incubators. – Technovation, Vol. 27, pp. 254-267.
4. **Allen, D. McCluskey, R.** Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry - Entrepreneurship Theory and Practice, 1990, vol. 15, No. 2, pp. 61-77.
5. **Allen, D., Weinberg, M.,** State Investment in Business Incubators. - Public Administration Quarterly, 1988, Vol. 12(December), pp. 196-215.
6. **Archer, W., Garrison, D, R., Anderson, T.** Adopting disruptive technologies in traditional universities: continuing education as an incubator for innovation. – Deosnews, 1999, Vol. 9, No. 11
[http://www.ed.psu.edu/acsde/deos/deosnews/deosnews9_11.asp] 08.05.2012
originaalartikkel: Canadian journal of university continuing education, 1999, Vol. 25, No. 1, pp. 13-30.
7. **Autio, E., Klofsten, M.,** A Comparative Study of Two European Business Incubators. - Journal of Small Business Management, 1998, Vol(January), pp. 30-43.
8. **Barbero J, L., Casillas, J, C., Ramos, A., Guitart, S.** Revisiting incubation performance, How incubator typology affects results. - Technological Forecasting and Social Change, 2012, Vol. 79, No. 5, pp. 888-902.

9. **Bearse, P.** A Question of Evaluation: NBIA's Impact Assessment of Business Incubators. - Economic Development Quarterly, 1998, Vol. 12, No 4, pp. 322-333.
10. **Bergek, A., Norrman, C.,** Incubator best practice: A framework. – Technovation, 2008, Vol. 28, pp. 20-28.
11. **Brooks, O. Jr.,** Economic Development through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process. - Economic Development Review. International Economic Development Council, 1986, Vol. 4, No. 2, pp. 24-29.
12. **Campbell, C., Allen, D.,** The Small Business Incubator Industry: Micro-level Economic Development. - Economic Development Quarterly, 1987, Vol. 1, No. 2, pp. 178-191.
13. EAS inkubaatoriprogramm. [<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/eas-i-lahendused-ja-toetusvoimalused/ettevotlusinkubatsiooni-programm/tule-inkubaatorisse>]. 17.04.2012
14. **Fry, F. L.,** The Role of Incubators in Small Business Planning. - American Journal of Small Business, 1987, Vol. 12, No. 1, pp. 51-61.
15. **Hackett, S. M., Dilts, D. M.** A real options-driven theory of business incubation. - The Journal of Technology Transfer, 2004b, Vol. 29, No. 1, pp. 41-54.
16. **Hackett, S. M., Dilts, D. M.** A Systematic Review of Business Incubation Research. - Journal of Technology Transfer, 2004a, Vol. 29, pp. 55-82.
17. **Hamdani, D.** Conceptualizing and Measuring Business Incubation. - Science, Innovation and Electronic Information Division, Working Paper, Statistics Canada, 2006, p. 88.
18. **Hannon, P.** Incubation Policy and practice: building practitioner and professional capability. - Journal of Small Business and Enterprise Development, 2005, Vol. 12, No. 1, pp. 57-75.
19. Inkubatsioonikeskus. Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse kodulehekül. [<http://www.teaduspark.ee/et/inkubatsioonikeskus>]. 10.05.2012
20. **Keedus, Alari.** (Estsoft OÜ). Autori Intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 17. aprill 2012.

21. **Lewis, D.** Does Technology Incubation Work? A Critical Review. - Washington, DC: U.S. Department of Commerce, Economic Development Administration, 2001, p. 48.
22. **Lewis, D., Harper-Anderson, E., Molnar, L, A.** Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures. - U. S. Department of Commerce, Economic Development Administration, 2011, p. 144.
23. Majandusaasta aruanne 2009. SA Tartu Teaduspark.
[<http://www.teaduspark.ee/UserFiles/File/TTP%20aastaruanne%202009.PDF>]. 08.05.2012.
24. **McAdam, M., McAdam, R.** High-Tech Start-ups in University Science Park Incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. – Technovation, 2008, Vol. 28, pp. 277-290.
25. **Mian, S, A.** Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. - Research Policy, 1996, Vol. 25, pp. 325-335.
26. **Mian, S. A.,** Assessing and managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework. - Journal of Business Venturing, 1997, Vol. 12, No. 4, pp. 251-285.
27. NBIA. FAQ. [http://www.nbia.org/resource_library/faq/#3]. 20.02.2012
28. **Nõmm, Peeter.** (Nõmm insenerid OÜ). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 19. aprill 2012.
29. **Nowak, M., Grantham, C, E.** The virtual incubator: managing human capital in the software industry. - Research Policy, 2000, Vol. 29, pp. 125-134.
30. **Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M.,** The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. - Journal of Technology Transfer, 2004, Vol 29, pp. 83-91.
31. **Phan, P. H., Siegel, D. S., Wright, M.** Science Parks and Incubators: observations, synthesis and future research. - Journal of Business Venturing, 2005, Vol 20, pp. 165-182.
32. **Priimann, Janek.** (Indilo Wireless OÜ). Autori intervjuu. Telefoniintervjuu. Tartu, 17. aprill 2012.

33. **Rice, M.** Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study. - Journal of Business Venturing, 2002, Vol. 17, pp. 163-187.
34. **Roper, S.** Israel's Technology Incubators: repeatable success or costly failure? - Regional Studies, Policy Review Section, 1999, Vol. 33, No. 2, pp. 175-184.
35. **Rothaermel, F, T., Thursby, M.** incubator firm failure or graduation? The role of university linkages. - Research Policy, 2005, Vol. 34, No. 7, pp. 1076-1090.
36. **Rouwmaat, V., Reid, A., Kurik, S.** Business Incubation: review of current situation and guidelines for government intervention in Estonia. - Ministry of Economic Affairs and Communications of the Republic of Estonia, Tallinn, 2003, p. 47.
37. SA Tartu Teaduspargi Arengukava 2007-2013. Tartu 2007.
[<http://www.teaduspark.ee/UserFiles/File/TTP%20Arengukava%202007-2013%20kinnitusega.pdf>]. 08.05.2012.
38. **Shanklin, W, L., Ryans, J, K.** Essentials of Marketing High Technology. Lexington, Massachusetts. Lexington Books, 1987, p. 353.
39. Tartu Linna Ettevõtluse Arengukava 2007-2013.
[http://ettevotlus.tartu.ee/webfm_send/4]. 17.04.2012
40. **Treumuth, Margus.** (Margus Treumuth FIE). Autori Intervjuu. E-mail. Tartu, 17. aprill 2012.
41. **Urva, Tiit.** (SA Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse endine inkubaatorijuht). Autori Intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 12. aprill 2012.
42. **Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., Thomas, B.,** The Measurement of Success in Business Incubation Project. - Journal of Small Business and Enterprise Development, 2006, Vol. 13, No. 3, pp. 454-468.
43. **Võsaste, Meelis.** (Eesti Geoweb OÜ). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 18. aprill 2012.
44. **Wiggins, J., Gibson, D, V.** Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. - International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 2003, Vol. 3, No. 1/2, pp. 56-66.

LISAD

Lisa 1. Inkubaatorijuhi intervjuu vastustega.

Hinnake nende tegurite reaalsed olukorda inkubaatoris
skaalal 5 – väga hea, 1 – väga halb

Kogukond	5	4	3	2	1
1. Kogukonna toetus		x			
2. Ettevõtjate võrgustik			x		
3. Ettevõtlushariduse populaarsus			x		
4. Side ülikooliga		x			
Inkubaator					
1. Edukuse tajus		x			
2. Juurdepääs kapitalile	x				
3. Juurdepääs mitterahalistele toetustele		x			
4. Inkubeeritavate valik ja järelvalve		x			
5. Kohapealne ärinõustamine		x			
6. Kindlad vaheeesmärgid tegevuses	x				
Inkubeeritav					
1. Ärivaldkonna atraktiivsus	x				
2. Edukuse tajus		x			

Lisa 1 järg

Lisaküsimused:

- Kas alustavate ettevõtete profiil ja edukus on muutunud?
- Kas ettevõtted jäävad kohalikku kogukonda või kolivad ära pärast inkubatsiooni?
- Kas toimub suhtlus pärast inkubatsiooniperioodi lõppu? Kas ettevõtted otsivad kontakti hiljem, et küsida nõu-abi?
- Millest sõltub inkubatsiooniperioodi pikkus?
- Milliseid teenuseid on võimalik kasutada antud nimekirjast? (teenuste nimekiri inkubeeritavate küsimustikust)
- Mis on aja jooksul teie pakutud teenustes muutunud, mis teenused lisandunud ja milliste pakkumine lõpetatud?
- Mis põhjustel põhiliselt inkubeeritavad lahkuvad inkubaatorist?
- Kas on midagi olulist lisada?

Lisa 2. Küsimustik ettevõtjatele.

Hinnake teenuse olulisust skaalal 5 - väga oluline, 1 - üldse mitte oluline	5	4	3	2	1	Kas kasutasite teenust?
Ärialustusteenused:						
äriplaani nõustamine						
erialaspetsialistide koolitus (turundus, finants, juriidiline)						
kontaktüritused (kliientide, partnerite ja investorite leidmiseks)						
müügitehnikate arendamine						
esinemisostkuste arendamine						
toetustootluste nõustamine (sh laenud)						
tegevusplaani monitooring						
maksundusala nõustamine						
meeskonnatöö koolitus						
Äriarendusteenused:						
turu-uuringud						
tootearendus						
ekspordiplaani nõustamine						
ettevõtte diagnostika						
finantsplaani analüüs						
suhtlemine teaduskeskustega (nt ülikoolid)						
intellektuaalse omandi kaitse						

Lisa 2 järg

Hinnake teenuse olulisust skaalal

5 - väga oluline, 1 - üldse mitte oluline

Ruumi- ja taristuteenused:

äriruumide üür - madalate püsikuludega ning möbleeritud büroo- ja stuudioruumid

kaasaegse esitlustehnikaga sisustatud nõupidamisruumide kasutamine

vastuvõtusekretäri teenus

köögi ja puhkeruumide kasutamine

sideteenused - telefoniside ja internetiühendus, sh WiFi

kindlustus

juurdepääs laboritele, raamatukogudele jm erialased seadmed-teadmised

5	4	3	2	1	Kas kasutasite teenust?

Lisaküsimused:

- Kas need teenused on kohapeal olemas või pakutakse läbi partnerite? Mis teenuseid veel oleks vaja?
- Kas ettevõttes toimub veel majandustegevus? Mis rolli näete inkubatsiooniperioodil vaadates praegust seisu? Kas seis oleks sama, kui inkubatsiooni ei oleks olnud?
- Kas oleksite rajanud ettevõtte ilma inkubaatorita? Kuidas näete inkubatsiooni rolli ettevõtja arendamisel?
- Mida peate kõige kasulikumaks kogemuseks inkubaatorist? Mida näete kõige probleemsemana?
- Mida arvate inkubatsiooniperioodi pikkusest? Kas lahkusite lõpetamisklausli pärast või vabatahtlikult?
- Mis oli kõige keerulisem pärast inkubatsiooniperioodi?
- Kas on midagi olulist lisada?

Lisa 3. Intervjueeritavad.

Nimi	Töökoht	Ettevõtte	Sektor	Lahkus inkubaatorist	Intervjuu tüüp	Aeg	Koht
Tiit Urva	inkubaatori-juht	Tartu Teaduspark			üleskirjutus	12.04.2012	TÜ raamatukogu kohvik
Janek Priimann	ettevõtja	Indilo Wireless OÜ	IT	2009	telefon	17.04.2012	
Alari Keedus	ettevõtja	Estsoft OÜ	IT	2007	heli-salvestis	17.04.2012	TÜ raamatukogu kohvik
Margus Treumuth	ettevõtja	Margus Treumuth FIE	IT	2008	e-mail	17.04.2012	
Meelis Võsaste	ettevõtja	Eesti Geoweb OÜ	geoinfo-süsteemid	2008	heli-salvestis	18.04.2012	Geoweb OÜ kontor
Peeter Nõmm	ettevõtja	Nõmm Insenerid OÜ	insenerilahendused	2008	heli-salvestis	19.04.2012	Tartu Teaduspark

Allikas: Autori koostatud.

Lisa 4. Intervjuude vastuste lühikokkuvõte.

	Ettevõtja 1	Ettevõtja 2	Ettevõtja 3	Ettevõtja 4	Ettevõtja 5
Teenused	väga head nõustamisteenused; kasutas riiklikke toetusi;	kõiki teenuseid ei oska küsida; äriplaani tehti reaalsemaks (kainestas); rohkem otseseid ja kaudseid konkurente näiteks; rohkem nähtavaid teenuseid;	väärtuslik kinnisvara (majanduskriisi ajal liiga kallis üür); liigne keskendumine äriplaanile; nõrk võrgustik (liiga vähe oma ala tippe); teenuseid kasutas vähe; koostöö ülikoolidega olematu;	suur rõhk IT- firmadel; vähe sobivaid kontaktüritusi; side ülikooliga kehv; koolitused positiivsed, õpib oskusi;	äriplaani kogemus kasulik; rohkem müügioskuste arendamist; said kogemusi ja koolitust;
Ettevõtte seis	tegutseb; rajas tänu inkubaatorile veel ühe (tegutseb kasumiga);	ettevõtte pankrotis; uus ettevõtte sarnasel alal; majanduskriisi tõttu klientide nappus;	müüs ettevõtte maha;	peamine sissetulekuallikas; töötab kasumiga; hiljem teaduspargis;	kasumiga majandustegevus; töölisi 0; kaks omanikku töötavad täiskohaga mujal; hiljem teaduspargis
Roll ettevõtjale	meeldis atmosfäär (tempokas ja konkreetne);	ettevõtte varem olemas; inkubaatori sisemine võrgustik arendas ning soosis loovalt mõtlema; raske eristada inkubatsiooni ja ettevõtjana alustamist;	oleks rajanud ilma inkubaatorita; hindab kogemust, kuid tagasi ei lähe;	ettevõtte varem olemas; ei mänginud suurt rolli; mõtleb neutraalselt inkubatsioonile	ettevõtte varem olemas; seis ei oleks sama ilma inkubaatorita; õpetab kulusid kokku hoidma;

Lisa 4 järg

	Ettevõtja 1	Ettevõtja 2	Ettevõtja 3	Ettevõtja 4	Ettevõtja 5
Kogemus inkubaatorist	suhtumine paindlik; positiivne kogemus; soovitab; võib teha veel koostööd;	positiivne kogemus algustegevuse jälgimine, vead võivad olla keerulised;	vanamoodne lähenemine (paralleel tööstusettevõttega); inkubaator ei ole piisavalt paindlik; liialt bürokraatiat;	inkubaatori roll väike - odav ruum;	raske eristada inkubaatorit-teadusparki; õpetab õigesti majandama; Soositi laienemist, kuid mõeldi kainelt;
Inkubatsiooni pikkus	soetas oma pinna - lahkus teaduspargist;	lõppes pankroti tõttu		2a piisav aeg;	2a; piisav aeg;
Keeruline hiljem				ainult kõrgem rendihind (teaduspark);	ainult kõrgem rendihind (teaduspark); oldi valmis
Muu		rohkem võiks olla ettevõtlusharidust, eriti tehnoloogiliste alade lõpetajatele; insener ei mõista ettevõtja vastutust	inkubaator on jama ja moonutab turgu; toetuste hankimine elustiil; inkubaator ei tea, keda toetada või koolitada; suunitlus segane;		soositi laienemist, kuid mõeldi kainelt;

SUMMARY

THE ACCORDANCE OF BUSINESS INCUBATOR SERVICE PORTFOLIO FOR NOVICE ENTREPRENEURS THROUGH THE EYES OF PREVIOUS INCUBATEES

Tõnis Tänav

The contribution of small and medium enterprises to the local economy does not go unnoticed. Many policies tend to aspects meant for simpler and better programs inspiring people to become entrepreneurs. One way of establishing more enterprises in the local community is through the services of a business incubator.

The popularity of business incubators has been increasing in the world and in Estonia for several decades. There are short-term incubators to generate ideas for start-ups and whole buildings with an array of business services supported by the public sector. Yet their main idea is always similar: to create more innovation and firms.

There is a lack of systemised analysis of business incubators in Estonia and the literature tending to the matter. Ministry of economic affairs and communications has so far ordered only one research paper investigating the issue (Rouwmaat 2003). Therefore there is a definite need for more research in the field of business incubators.

The main goal of this paper is to estimate the accordance of services provided in business incubators to the need of beginner entrepreneurs.

To accomplish that goal there have been set forth a number of different objectives. The whole paper is divided into two paragraphs, both paragraphs into two sections.

The first paragraph gives a theoretical background of business incubators. Explains their development through time and gives a clear definition of a business incubator in a modern sense. After defining the business incubator there is an overview of incubator

typologies and critical success factors. The second section puts forward a service portfolio that most incubators should use to match the needs of their incubatees.

Second paragraph is an empirical study based on the Incubation Centre in Tartu Science Park (Tartu incubator). The first section of this paper focuses on the Tartu incubator and its critical success factors based on the assessment of the incubator manager. The second section is an interview with previous incubatees to understand the necessary services that a business incubator should offer to start-ups.

The objective of the first paragraph is to establish a clear understanding of business incubators and the services they offer. The objective of the second paragraph is to analyse the Tartu incubator and the services offered by business incubators based on the evaluation by their previous incubatees.

All the empirical data is primary data collected by the author through a number of interviews. Method used for analysis is case-study. For analysis of the Tartu incubator and its critical success factories, there has been constructed and interview with the previous incubator manager Tiit Urva². He gave his assessment of the current state of Tartu incubator according to the critical success factors in scale of 1 to 5, 5 being very good. This data is being used to analyse the current state of the Tartu incubator as a whole. For the analysis of the services provided by incubators five interviews have been carried out. Previous incubatees of the Tartu incubator answered how important are different services in the incubation process and if they ever used such services in the Tartu incubator.

This data is used to compare how an incubator manager sees the success of the incubator and how incubatees feel about the services they actually got. The results should give out an understanding what kind of services a business incubator should offer to match the needs of the incubatees best.

Tartu incubator is one of the oldest business incubators in Estonia. According to a study made in 2003 (Rouwmaat), it was an early stage incubator that had no clear heading and was still working on its service portfolio. Tartu incubator is located in the same building

² Tiit Urva left the position as the incubator manager in Tartu during the process of writing this paper.

complex as the Tartu science park therefore it is quite hard sometimes to distinguish them. This may lead to positive networking possibilities between start-ups and already established firms, but it also may weaken the incubators motive for firm graduation; it is better for Tartu Science Park for graduates to reside in the science park after the incubation process.

The critical success factors described in the first paragraph divide into three main categories –community, incubator and the incubatee level. All of these are rated quite well by the incubator manager. Still the community level needs most work. As a business incubator oriented towards technology it is peculiar that the relationship with the local universities is much weaker than declared. The link to good research facilities may lead to positive flows of knowledge between the incubator and the university and help commercialise some of the research done in both. The incubator and the incubatee level were rated better than the community level. This indicates that the internal processes in the incubator are working as they should. The only problems that occurred were the lack of strictness in the admission policies and weak monitoring of the incubatees. Unfortunately these two criteria are quite important for the incubatees for generating a good communication network in the incubator.

The service portfolio was divided into three categories based on the incubatee development stages in the incubator. These service categories include business start-up, business development and real-estate services. All of them were rated equally important to young firms by the interviewees therefore all services in these categories must be attended to by the incubator manager in equal carefulness. If the goal of the incubator is for the incubatee to succeed in the minimal amount of time, it must find a balance in quality between all these categories.

In the Tartu incubator the needs of the incubatees were not met correspondingly. The level of services actually used was mostly low. Especially in the category of business development services, where the overall use rate was 20%. Even if the incubator has the means to establish a start-up and introduce it to the local business network of clients and investors, it must still cater to the needs of the firm in the second phase, where they make preparations to actually take over a larger share of the market. The usage of the third group of services was the highest, albeit this is normal in an incubator where all

the incubatees reside in their building. It was the only category where the needs of the incubatees were met accordingly.

The service portfolio proposed in this paper mostly catered to the needs of all the former incubatees interviewed. There were only few services in each group that they deemed unnecessary. As the needs of incubatees develop through time, so must incubators make changes to their portfolios.

Tartu incubator has gone some way in developing their service portfolio, they have established clear goals for what they wish to accomplish in the local community. They have enough support by the government and the local sector. Now they must look over their own internal processes and find ways to cater to their clientele in accordance to their needs. As a technology incubator, they must look closely in what sectors they wish to become most developed in and change their admission criteria to suit their own goals. A lot of services provided by incubators are very specific to different business sectors hence the incubator must know what kind of sectors they want to support. One thing that suits all, hardly ever suits anyone.